



Facultad de Economía y Administración

LICENCIATURA EN RELACIONES PÚBLICAS E

INSTITUCIONALES

Título: La incidencia del voluntariado

corporativo en el clima laboral de la Empresa

Pampa Energía Central Térmica Güemes

Diseño de Trabajo Final

Autor: Florencia Elizabeth Pereyra

Tutor: Lic. Dolores Uriburu

Año: 2019

Contenido

Tema:	5
Fundamentación:	5
Problema:	6
1) Identificación del problema:	6
2) Sistematización del problema:	7
3) Formulación del problema:	8
Antecedentes:	8
Objetivos	11
Objetivo General:	11
Objetivos específicos:	11
Marco Teórico	11
Hipótesis	13
Operacionalización de las variables	14
Operacionalización conceptual de las variables:	14
Operacionalización empírica de las variables	16
ASPECTOS METODOLÓGICOS DE LA INVESTIGACIÓN	19
Delimitación del objeto de estudio:	19
Universo:	19
Muestra:	19
Tipo de investigación	19
Tipo de diseño	20
Fuentes, Método y técnicas para la recolección de datos	21
Fuentes:	21
Métodos para la recolección de datos	22
Técnicas para la recolección de datos	22
Cronograma de actividades	24
Marco teórico	25
Paradigmas del concepto de empresa a través de la historia.	25
Hacia el cambio de paradigma: Cultura 2.0	27
Relaciones Públicas e Institucionales: Su importancia	29
Método IACE	31

Investigación	31
Acción	32
Comunicación	32
Evaluación.....	32
Funciones claves del profesional de Relaciones Públicas.....	33
La Responsabilidad Social empresaria como un modelo estratégico de inversión social.....	35
Concepto de RSE	36
Características de la RSE	37
Objetivos de la RSE.....	39
Fases de la implementación de la RSE.....	41
Beneficios de la RSE.....	49
Cultura, identidad e imagen corporativa: Conceptos claves para entender el clima interno.	51
Funciones de la cultura corporativa:.....	54
Comunicación Corporativa: Factor esencial de gestión empresarial.	54
Clima interno: la importancia de un ambiente laboral favorable.....	64
Dimensiones que influyen en el clima laboral:	66
Métodos para medir la calidad del clima laboral.....	67
Conceptos relacionados al clima laboral	68
Voluntariado Corporativo.....	75
Concepto.....	75
Características del Voluntariado Corporativo.....	76
Beneficios del Voluntariado Corporativo:	76
Claves para el éxito en el desarrollo de un programa de Voluntariado Corporativo.....	77
Presentación de la empresa: Pampa Energía Central Térmica Güemes.	79
Historia de CTG, en adelante Pampa Energía	79
Activos de Pampa Energía: Petróleo, gas y electricidad.....	83
Misión, Visión y Valores de la compañía	89
Central Térmica Güemes.	90
Responsabilidad Social Empresaria.....	95
Voluntariado Corporativo en Central Térmica Güemes.	99
Anexo 1	101
Trabajo de Campo:.....	101
Análisis del trabajo de Campo - Encuestas:	115

Análisis del trabajo de campo: entrevistas	145
Conclusiones finales.....	158
Bibliografía	164

TESIS

Tema:

“La relación que existe entre el programa de RSE: Voluntariado Pampa y el clima laboral de la Empresa Pampa Energía Central Térmica Güemes en el año 2019.”

Fundamentación:

La Empresa Pampa Energía Central Térmica Güemes cuenta con un departamento de Relaciones Institucionales, RSE (Responsabilidad Social Empresaria) y Fundación desde el año 2019. Éste es responsable de gestionar la comunicación y las relaciones de la Empresa con una diversidad de públicos: empleados, gobierno provincial, municipalidad, comunidad, Instituciones educativas, ONG, Empresas privadas, prensa, medios, etc. con el fin de generar intercambios beneficiosos que permitan el correcto funcionamiento de la planta de generación en la localidad de General Güemes. Pero, además, este departamento es el encargado de la planificación, implementación y evaluación de distintos programas destinados a la comunidad y al público interno, que se encuentran divididos en dos partes: Fundación Pampa y RSE.

Dentro de los programas de RSE, se encuentra el programa de Voluntariado Pampa, un espacio de Responsabilidad Social abierto a todos los empleados que comparten los valores de la compañía, en el que puedan unir voluntades para mejorar la calidad de vida de las comunidades cercanas al activo.

Dicho programa, está subsidiado por la compañía. La empresa pone el recurso económico y los colaboradores ponen a disposición su fuerza de trabajo.

Este programa que se realiza a nivel corporativo desde al año 2017, tiene un doble fin; colaborar con las comunidades y además generar un espacio de participación colaborativo para los colaboradores de Pampa, en el que puedan intercambiar opiniones e ideas con personas de distintos sectores, alentando la participación abierta, la libre expresión y la adquisición de nuevas habilidades y conocimientos.

Actualmente, la Empresa no posee una instancia de evaluación en la que se indague acerca de la satisfacción de los empleados respecto al programa de Voluntariado y sus repercusiones en el clima laboral.

Ante la importancia que tiene dicho programa, surge la necesidad de analizar como incide el mismo en el clima interno de la Empresa, definir cuáles son las fortalezas y debilidades que presenta, mostrar los beneficios que genera en los empleados y cuan satisfechos están respecto a cómo se está aplicando el mismo, para poder así, potenciarlo cada vez más.

Problema:

1)Identificación del problema:

La empresa Pampa Energía Central Térmica Güemes no posee una instancia / herramienta de evaluación de la incidencia del programa de Voluntariado Pampa en el clima laboral de la compañía.

2) Sistematización del problema:

- ¿Qué es la Responsabilidad Social Empresaria?
- ¿Por qué es importante la Responsabilidad Social Empresaria?
- ¿Cuáles son las Fases de la Responsabilidad Social Empresaria?
- ¿Qué es el clima laboral?
- ¿Cuáles son los factores que inciden en el clima interno?
- ¿Qué es el Voluntariado Corporativo?
- ¿Cuáles son los objetivos del programa de Voluntariado Corporativo?
- ¿Cuál es el impacto que tiene el programa de Voluntariado Corporativo en los colaboradores?
- ¿Cuál es el impacto que tiene el programa de Voluntariado Corporativo en la comunidad?
- ¿Qué tipo de acciones/proyectos se pueden llevar a cabo a través de este programa?
- ¿Cuál es el rol que cumplen los Voluntarios de Pampa Energía?
- ¿Quiénes son los actores que intervienen en el programa de Voluntariado Pampa?
- ¿Quiénes son los encargados de coordinar, ejecutar y monitorear el programa de Voluntariado Pampa?
- ¿Se mide el impacto de las acciones que se realizan? ¿Qué herramientas se utilizan para medir esto?

3) Formulación del problema:

¿Cómo incide el programa de RSE: Voluntariado Pampa en el clima laboral de la Empresa Pampa Energía Central Térmica Güemes?

Antecedentes:

Duarte Juliana Mabel “MOTIVACIONES Y BENEFICIOS DEL TRABAJO VOLUNTARIO”, Salta; Universidad Católica de Salta; 2006.

Esta tesis corresponde a una alumna de Psicología, el fin de la misma consiste en el análisis de un fenómeno que ha crecido en gran escala a en los últimos años: el Voluntariado Corporativo. Se plantea a esta forma de trabajo como una posibilidad de concretar objetivos que individualmente no se podrían concretar o implicarían un mayor uso de tiempos y recursos. Bajo la modalidad de trabajo en equipo voluntario se llevan a cabo distintos proyectos sociales que materializan los deseos de los miembros que participan para concretarlos. Es decir, que más allá del objetivo que pueda tener cada proyecto (beneficio social), constituye una forma de realización personal para el voluntario.

Esto se ha aplicado en las organizaciones en los últimos años como una forma de crear un espacio en el que los colaboradores pueden establecer vínculos, desarrollarse en habilidades sociales y unir voluntades para transformar la calidad de vida de las comunidades de las que forman parte.

Es estratégico para las empresas, porque además de ser una forma de participación de responsabilidad social, trae aparejadas grandes ventajas competitivas, por sus beneficios en el público interno.

Sacchetti María, RESPONSABILIDAD SOCIAL Y FIDELIZACIÓN, Salta: Universidad Católica de Salta, 2007.

Esta tesis relaciona dos variables: Responsabilidad social y fidelización. Relata que lograr una relación de fidelidad con los públicos es la clave para subsistir a lo largo del tiempo y generar mayores beneficios para la organización.

Dentro de este proceso de fidelizar al público, son fundamentales 3 variables: la calidad del servicio, la comunicación estratégica y la responsabilidad social empresarial.

Esta tesis relata que la fidelidad va más allá de tener una base de datos ordenada con las características claves de cada cliente, la promoción de marketing y la publicidad (que sin dudas son muy importantes para toda organización), sino que va a depender en gran medida de la calidad de la relación entre la organización y sus stakeholders. La misma está basada en la cámara de comercio e industria de Salta, con el objetivo de analizar los servicios y beneficios brindados por la misma para la satisfacción de sus socios y empleados.

Sandra Busquets, LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA COMO FUENTE DE FINANCIAMIENTO DE LAS ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL, Salta: Universidad Católica de Salta, 2009.

Esta investigación tuvo como principal objetivo mostrar la relación entre dos variables: alianzas intersectoriales y responsabilidad social empresaria. La hipótesis consiste en demostrar que la carencia de alianzas estratégicas entre el sector empresarial y el tercer sector, produce que las empresas no incluyan a las organizaciones de la sociedad civil en sus programas de responsabilidad social empresaria.

Para ello, se tomó como muestra a 5 grandes empresas: Central Térmica Güemes, Cervecera Salta, Diario el Tribuno, Edesa y Salta refrescos, con el objetivo de conocer la realidad de las alianzas intersectoriales y la práctica actual de la Responsabilidad Social Empresaria, en particular relación con las organizaciones del tercer sector.

Este trabajo propone e invita a realizar un esquema alternativo de RSE, con el fin de que las organizaciones del tercer sector potencien sus posibilidades de acceder a nuevos financiamientos al vincular sus acciones sociales con las de las empresas.

Objetivos

Objetivo General:

Conocer la incidencia que tiene el programa de RSE: Voluntariado Pampa en el clima laboral de la Empresa Pampa Energía Central Térmica Güemes.

Objetivos específicos:

- Conocer el grado de satisfacción de los colaboradores que participan del programa de RSE: “Voluntariado Pampa” respecto al desarrollo del mismo.
- Analizar las fortalezas y debilidades del programa de RSE “Voluntariado Pampa”.
- Conocer los beneficios que genera el programa de RSE: “Voluntariado Pampa” en el clima laboral.
- Determinar que habilidades fortalece o desarrolla en los empleados el programa de RSE: “Voluntariado Pampa”.

Marco Teórico

1. Paradigmas del concepto de empresa a través de la historia.

1.1 Hacia el cambio de paradigma: Cultura 2.0

2. Relaciones Públicas e Institucionales: Su importancia.

2.1 Método IACE

2.1.a Investigación

2.1.b Acción

2.1.c Comunicación

2.1.d Evaluación

2.2 Funciones claves del profesional de Relaciones Públicas

3. La Responsabilidad Social empresaria como un modelo estratégico de inversión social.

3.1 Concepto de RSE

3.2 Características de la RSE

3.3 Objetivos de la RSE

3.4 Fases de la implementación de la RSE

3.4.a Análisis de la situación.

3.4.b Diseño de una política de sostenibilidad.

3.4.c Diseño del programa de actuación

3.4.d Implantación del sistema

3.4.e Revisión interna y externa.

3.4.f El informe de resultados

3.4.g Información y rendición de cuentas que permitan la comparabilidad de la gestión de RSE.

3.5 Beneficios de la RSE

3.5.a Social

3.5.b Ambiental

3.5.c Económico

4. Cultura, identidad e imagen corporativa: Conceptos claves para entender el clima interno.

4.1 Funciones de la cultura corporativa:

5. Comunicación Corporativa: Factor esencial de gestión empresarial.

- 5.1 Soportes de la comunicación corporativa y sus áreas de gestión.
- 6. Clima interno: la importancia de un ambiente laboral favorable.
 - 6.1. Dimensiones que influyen en el clima laboral:
 - 6.2 Métodos para medir la calidad del clima laboral
 - 6.3. Conceptos relacionados al clima laboral
 - 6.3.a Cultura corporativa
 - 6.3.b Satisfacción laboral
 - 6.4 Compromiso organizacional
- 7. Voluntariado Corporativo
 - 7.1 Concepto
 - 7.2 Características
 - 7.3 Beneficios
 - 7.4 Claves para el éxito en el desarrollo de un programa de Voluntariado Corporativo

Hipótesis

“El programa de RSE “Voluntariado Pampa” incide de manera positiva en el clima laboral de Pampa Energía Central Térmica Güemes”.

Características de la Hipótesis

- Es simple ya que existen dos variables relacionadas entre sí.
- Es direccional, se conoce la naturaleza de la relación entre estas dos variables.

- Se establece una relación de asociación donde la variable independiente condiciona la variable dependiente.
- La hipótesis es de relaciones de productos, porque el comportamiento de una variable influye en el comportamiento de la otra.

Identificación de las variables:

Variable independiente: Programa de RSE: Voluntariado Pampa

Variable dependiente: Clima interno de Central Térmica Güemes Pampa
Energía

Operacionalización de las variables

Operacionalización conceptual de las variables:

Voluntariado Corporativo:

El voluntariado corporativo es un conjunto de actividades promovidas y apoyadas por una empresa que tiene como finalidad la involucración y participación libre de sus empleados a través de la dedicación de su tiempo, capacidades y talento a causas, proyectos y organizaciones sin ánimo de lucro.

Clima interno: Se entiende por clima organizacional interno todas aquellas relaciones laborales y personales que se desarrollan en todo lugar de trabajo. Según sea el clima organizacional de una institución o empresa se puede evaluar y medir su desempeño, logro de objetivos y calidad de bienes o servicios.

Operacionalización empírica de las variables

Variables	Dimensiones	Indicadores
Voluntariado Corporativo	Participación	Cantidad empleados de la empresa que forman parte del programa de Voluntariado Corporativo Pampa.
	Compromiso	Cantidad de horas que dedican los colaboradores al trabajo voluntario Cantidad de voluntarios que forman parte del Comité de RSE.
	Impacto social	Nivel de impacto social percibido por el voluntario respecto a las acciones realizadas en el Voluntariado. Nivel de satisfacción de los colaboradores respecto a las temáticas abordadas desde el Voluntariado. Tipos de beneficios que adquirió el voluntario a nivel personal y

	Beneficios personales	profesional Capacidades fortalecidas o desarrolladas por el voluntariado corporativo.
Clima interno	Cohesión del grupo humano. Motivación	Áreas que participan del programa de Voluntariado Pampa. Cantidad de empleados que sienten el apoyo de sus jefes a la hora de participar del Voluntariado. Motivos que llevaron a los colaboradores a ser parte del programa de Voluntariado Pampa. Cantidad de empleados que recomendarían el programa a otro compañero. Cantidad de empleados que fueron reconocidos por su participación en el Voluntariado. Inconvenientes que se presentan a los colaboradores a la hora de participar

		del Voluntariado.
	Comunicación	Cantidad, frecuencia y tipos de canales que se utilizan para comunicar las acciones de Voluntariado a nivel interno.
	Sentido de pertenencia	Cantidad de empleados que consideran valioso el espacio de Voluntariado que les brinda la compañía.
	Valores corporativos	Cantidad de valores corporativos promovidos por el voluntariado Pampa

ASPECTOS METODOLÓGICOS DE LA INVESTIGACIÓN

Delimitación del objeto de estudio:

Empresa Pampa Energía Central Térmica Güemes

Universo:

Colaboradores de Pampa Energía Central Térmica Güemes que participan del programa de RSE Voluntariado Pampa en el año 2019.

Muestra:

50 colaboradores de Pampa Energía Central Térmica Güemes que participan del programa de RSE Voluntariado Pampa en el año 2019, de los cuales respondieron efectivamente la encuesta 38 de ellos, y 3 gerentes que llevan a cabo y participan de la toma de decisiones del programa dentro de la empresa.

Tipo de investigación

- Según su finalidad es básica. Tiene como objetivo llegar a conclusiones aplicando los conceptos al análisis del objeto de estudio.

- Según su alcance temporal, es retrospectiva ya que los momentos estudiados refieren al pasado inmediato.
- Según su profundidad, corresponde a una investigación exploratoria (descriptiva). Su objetivo es el análisis de los fenómenos y el estudio de sus relaciones.
- Según su amplitud, es microsociológica. Hace referencia al estudio de variables y sus relaciones de aplicación general.
- Según sus fuentes, se emplean en el estudio fuentes primarias basadas en entrevistas estructuradas y encuestas y fuentes secundarias basadas en material bibliográfico y hemerográfico especializado, de páginas web o web gráfica.
- Por su carácter, corresponde a una investigación cuantitativa.
- Según la concepción del fenómeno, es nomotética. Se orienta a explicaciones generales y su metodología es empírico analítica.
- La dimensión temporal corresponde a su aspecto sincrónico, ya que realiza un estudio referido a conceptuales determinadas que se asumen válidas en tanto no sean refutadas por conocimientos teóricos novedosos.

Tipo de diseño

La investigación está orientada básicamente a identificar características del universo de investigación y determinar la asociación entre variables.

Constituye un estudio del tipo descriptivo que desea establecer las correlaciones y asociaciones que hay entre las variables. Es un diseño no experimental.

Fuentes, Método y técnicas para la recolección de datos

Fuentes:

Las fuentes empleadas a lo largo del trabajo de investigación estarán compuestas por:

Fuentes secundarias

Bibliografía que orienta y otorga el soporte teórico – conceptual al análisis y hemerografía específica en relación al tema. Artículos especializados.

Material bibliográfico y hemerográfico especializado, de páginas web o webgrafía.

Fuentes primarias

Entrevistas no estructuradas: dirigidas a gerentes que son gestores del programa de RSE: Voluntariado y participan de la toma de decisiones del mismo.

Encuestas: Dirigidas a empleados que participan del Programa de RSE: Voluntariado Pampa.

Métodos para la recolección de datos

Para la recolección de datos se utilizará el método de **encuestas**.

Las encuestas están dirigidas a los empleados que participan del Programa de RSE: Voluntariado Pampa y a gerentes que son gestores y participan de la toma de decisiones del mismo.

Se utiliza este método con el fin de obtener información de los sujetos de estudio, proporcionada por ellos mismos, sobre opiniones, actitudes o sugerencias.

Técnicas para la recolección de datos

En la presente investigación se utilizó el cuestionario y la entrevista, ambos instrumentos se elaboraron únicamente para la presente investigación.

Las **entrevistas** están dirigidas a gerentes que son gestores del programa de RSE: Voluntariado y participan de la toma de decisiones del mismo.

Se eligió este método porque se estima que es más eficaz que el cuestionario a los fines de esta investigación, ya que permite obtener una información más completa acerca de los actores que llevan a cabo el programa de Voluntariado Pampa y están implicados en la toma de decisiones.

Esta técnica consiste en la realización de una entrevista personal no estructurada, cuyo objetivo principal es indagar de manera exhaustiva a una sola persona, de forma de que la misma se sienta cómoda y libre de expresar en detalle sus creencias, actitudes y sentimientos sobre el tema en estudio. Emplea un listado de preguntas ordenadas y redactadas por igual para todos los entrevistados, pero de respuesta libre o abierta.

Los **cuestionarios** están dirigidos a los empleados que participan del Programa de RSE: Voluntariado Pampa. El instrumento consta con 21 preguntas, las cuales fueron elaboradas teniendo en cuenta el objetivo de la investigación.

Aplicación

Encuestas

Las encuestas fueron aplicadas el 20 de octubre del 2019, se envió el link del cuestionario a través del mail corporativo, para lo cual se seleccionó una muestra de 38 colaboradores que participan del programa de RSE: Voluntariado Pampa.

Se realizó la encuesta de forma individual indicándoles a los trabajadores el propósito del estudio con fines académicos, pudiendo ser contestada de forma anónima.

El cuestionario fue elaborado a través de la herramienta “Google forms” que permite la distribución de la encuesta de forma online. La misma brinda la

posibilidad de ser completada por medio de tres tipos de dispositivos: PC, tablets o celular.

Una vez recolectada la información se procedió al análisis cualitativo, procesando la información y realizando gráficos a través de Excel para analizar las variables de estudio.

Entrevistas

Se aplicaron entrevistas no estructuradas a 3 personas con los siguientes cargos:

- Gerente general de la planta de generación.
- Gerente de Recursos Humanos
- Gerente de Relaciones Institucionales, RSE y Fundación.

Las entrevistas se realizaron en las oficinas de cada gerencia dentro de la empresa de manera presencial. Se explicó a cada entrevistado el alcance del estudio.

La entrevista se diseñó de acuerdo con los objetivos de la investigación y tomando en cuenta las variables de estudio. Posteriormente se realizó el registro de la información realizada en un cuadro consolidado.

Cronograma de actividades

Actividades	Febrero –	Abril -	Junio –	Agosto -	Octubre
-------------	-----------	---------	---------	----------	---------

	Marzo	Mayo	Julio	Setiembre
Elaboración del diseño	*			
Búsqueda y elaboración conceptual	*	*		
Análisis de datos			*	
Análisis de textos			*	
Interpretaciones				*
Conclusiones y aportes				
Entrega tesis				*

Marco teórico

Paradigmas del concepto de empresa a través de la historia.

Para poder introducirnos en la temática abordada en el presente trabajo de investigación, se considera necesario establecer el significado de algunos conceptos polisémicos a fin de evitar errores interpretativos.

Se parte de la base de que las empresas, como organismos vivos que son conforman un sistema abierto y funcionan como tal, interaccionando con su entorno para poder subsistir, crecer y desarrollarse a lo largo del tiempo.

La Teoría de los sistemas postula que la empresa es uno de de los tantos actores que se encuentran insertos en la sociedad, es un sistema dentro de un

macrosistema, en donde el factor elemental que le permite desarrollarse y crecer en la comunidad es el ser humano.

“La empresa es un actor social, un ciudadano comprometido en la calidad de vida de aquellas comunidades de las que forma parte y a las que destina sus productos y servicios, es un sujeto decidido a que todas sus operaciones sean sustentables y respetuosas con el medio ambiente, es un agente abocado a promover la diversidad y la integración.”¹

Pero esto no siempre fue concebido de este modo, los cambios sociales, económicos y tecnológicos hicieron que el concepto de empresa fuera mutando a través de los años. El auge y creciente importancia de la Responsabilidad Social Empresaria (RSE) posiblemente haya sido, la causante más importante del fracaso del viejo paradigma: cultural-mecanicista.

Este paradigma mencionado se caracteriza, principalmente por “considerar a las personas como meros “recursos”, por no promover líderes ni estilos de liderazgo (sí jefaturas), por no facilitar el trabajo en equipo (sí el trabajo en grupo), por no auspiciar redes de conversaciones internas, ni el uso de las redes sociales, y por invertir mucho dinero en capacitaciones técnico-administrativas, desestimando las capacitaciones “soft” como comunicación, coaching o mentoring.

¹ Carlos Álvarez Teijeiro, (2014) Conversaciones Ed La Crujía

Dicho paradigma no concibe a las organizaciones como ecosistemas sociales y culturales, sino como una empresa que posee inputs y outputs que generan ganancias a través del uso de recursos”.²

Actualmente, la mayoría de las grandes empresas se presentan en la esfera pública ampliando sus ámbitos de competencia más allá de lo económico, porque han comprendido que están llamadas a desarrollar cambios culturales en las comunidades.

Hacia el cambio de paradigma: Cultura 2.0

A este paradigma emergente se lo ha denominado **Cultura 2.0**. “La Cultura 2.0 es ante todo una cultura, un continuo de motivaciones, actitudes y comportamientos, un modo de entender a la organización, a las personas y a la esencia de las actividades que ellas desempeñan.

Si hubiera que señalar algunos de los aspectos actitudinales que caracterizan a las culturas 2.0, podrían enumerarse los siguientes: son organizaciones en las que se gestiona a diario la complejidad; en las que la gestión está orientada por igual a las personas y a los resultados; en las que se promueven liderazgos transversales y estilos de liderazgo basados en el modelo conversacional-comunicativo; en las que se aborda el cambio como lo único permanente; en las que se fomenta una cultura de la innovación y el trabajo en

² Carlos Álvarez Teijeiro, (2014) Conversaciones Ed La Crujía

equipo y, por último, aunque no se trate de una enumeración exhaustiva, en las que se buscan mejores prácticas en entornos diferentes.”³

Para este paradigma, la empresa constituye un actor social y cultural en una doble vía: interna y externamente. Internamente, la empresa es un actor cultural por la relación que existe entre su misión, su visión y sus valores. Así, los valores son los que encaminan a la visión cumpliendo la misión.

Externamente, la empresa es un actor cultural por la relación que existe entre su identidad, su imagen y su reputación: lo que es, lo que dice de sí misma y lo que dicen de ella sus diferentes públicos de interés.

En este contexto, en el que las empresas constituyen un miembro activo de la sociedad, en el que la empresa no considera a su público como “recursos” que producen ganancias sino como personas que persiguen además objetivos personales, etc. las áreas de relaciones públicas y recursos humanos juegan un papel fundamental en las organizaciones en lo que respecta a comunicación interna y responsabilidad social empresarial.

Las Relaciones Públicas y el área de Recursos Humanos, trabajan firmemente en fidelizar en primer lugar a su recurso más valioso: su propia gente. Mediante el desarrollo de acciones de comunicación estratégica, se busca formar una cultura de integración, trabajo en equipo, valores compartidos y un trabajo a conciencia entre los colaboradores.

³ Carlos Álvarez Teijeiro, (2014) Conversaciones Ed La Crujía

Con este objetivo logrado la consecuencia inmediata es un alto nivel de motivación y de identificación con la organización, lo que repercute directamente en la calidad del ambiente de trabajo y la producción.

Relaciones Públicas e Institucionales: Su importancia.

Las Relaciones Públicas en la actualidad conforman una disciplina que cobra importancia día a día, ya que por medio de ella las organizaciones tanto del ámbito público como privado se vinculan con una multiplicidad de públicos con el fin mantener relaciones recíprocas que permitan a las mismas su desarrollo y funcionamiento dentro de las comunidades en las que están insertas.

Existen múltiples y variadas definiciones de Relaciones Públicas, pero entre las más difundidas podemos encontrar la siguiente “son el arte o técnica creadoramente planeadas sobre bases científicas practicadas profesionalmente, que buscan intercomunicar en lo socialmente valioso a una institución con los públicos con los que se conecta, para lograr en ellos una imagen institucional favorable y para que la institución sea modificada o influida por los auténticos intereses de sus públicos.”⁴

“La misma debe llevarse a cabo desde una función directiva dentro de las organizaciones, a fin de poder buscar puntos en común e intereses recíprocos entre la empresa y los públicos con los que se vincula, logrando obtener por medio

⁴ Gustavo Cirigliano, (1991) Relaciones Públicas Ed Hvmánitas.

de una información amplia y difundida, una cooperación productiva de ambas partes”⁵.

Otro concepto ampliamente aceptado es el de Rex Harlow, un profesor pionero de Relaciones Públicas que fundó la Public Relations Society of America (PRSA). El pionero recopiló una multiplicidad de definiciones de diversas fuentes y luego de un análisis con líderes de la profesión llegó a esta definición:

“Las Relaciones Públicas son una función directiva independiente, que permite establecer y mantener líneas de comunicación, comprensión, aceptación y cooperación mutuas entre una organización y sus públicos; implica la resolución de conflictos, ayuda a los directivos a estar informados y poder reaccionar ante la opinión pública; define y destaca la responsabilidad de los directivos que deben servir el interés público; ayuda a la dirección a mantenerse al día y a realizar los cambios de forma efectiva, sirviendo como un sistema de alerta para anticipar las tendencias; utiliza la investigación y técnicas de comunicación éticas como principales herramientas.”⁶

De estas definiciones, podemos encontrar varios aspectos en común: Es una función directiva, deliberada, planificada, que persigue resultados, hace hincapié en el interés de los públicos y constituye una comunicación de doble vía.

Cuando se menciona que es una función directiva, cabe destacar que no en todas las organizaciones funciona de ésta manera, pero para que alcancen su

⁵ Denis L. Wilcox, (2001) Relaciones Públicas estrategias y tácticas. Ed, Addison wesley.

⁶ Denis L. Wilcox, (2001) Relaciones Públicas estrategias y tácticas. Ed, Addison wesley.

máxima efectividad el encargado de relaciones públicas de una organización debe ser parte de la toma de decisiones de la alta dirección.

Este hecho implica que para aplicarla sea necesario una planificación previa, es decir que debe estar organizada y seguir un proceso sistemático.

Método IACE

Siguiendo el pensamiento de Denis Wilcox, este proceso sistemático que se menciona, incluye cuatro etapas, las cuales el autor denomina como IACE. Se describirán éstas etapas de manera sencilla ya que el objeto de esta investigación no es adentrarnos en ello:

- 1) Investigación: ¿Cuál es el problema o la situación?
- 2) Acción (planificación de un programa): ¿Que se va a hacer al respecto?
- 3) Comunicación (ejecución): ¿Como se informará al público?
- 4) Evaluación: ¿Se logró llegar al público? ¿Cuál fué el efecto?

Investigación

En este primer nivel, el profesional de relaciones públicas se nutre a través de diversas fuentes acerca del problema, problemas potenciales u oportunidades y realiza un análisis de la información recolectada.

Es muy importante en este nivel, hacer un análisis del clima general de actitudes y la relación de la organización con sus stakeholders.

Acción

El profesional de relaciones públicas elabora un plan de acción a seguir, que se comunicará junto con las recomendaciones necesarias a la alta dirección.

En conjunto con la alta dirección, se toman las decisiones pertinentes sobre políticas y líneas de acción. Se debe tener en cuenta en esta planificación, cuál será la mejor manera de comunicarlo a sus públicos. Es por eso la importancia de conocer previamente la actitud y el comportamiento de cada uno de ellos, ya que en base a esto se determinará el modo y el canal para comunicar.

Comunicación

Luego de analizar el plan de acción propuesto con la dirección, el profesional de relaciones públicas lo pone en marcha. Esta es la fase más tangible del proceso.

Evaluación

Se mide cuál fue el efecto del plan de acción implementado, a través de indicadores concretos y por medio de la retroalimentación o feedback. Pero como

las organizaciones son dinámicas, es necesario medir constantemente y obtener información de los públicos, para ir ajustando el programa de relaciones públicas cuando sea necesario.

Funciones claves del profesional de Relaciones Públicas

Entre las funciones claves del profesional de Relaciones Públicas según la PRSA (Public Relation Society of América), se incluyen los siguientes⁷:

- 1) Asesoría: Ofrece consejos a los directivos respecto a políticas, relaciones y comunicaciones.
- 2) Investigación: Define las actitudes y comportamientos con el fin de planificar las estrategias de relaciones públicas.
- 3) Relaciones con los medios de comunicación: Se ocupa de fomentar relaciones de mutua confianza entre los medios y la organización.
- 4) Publicity: Divulga mensajes planificados en forma de información periodística a través de medios de comunicación elegidos para fomentar los intereses de la organización.
- 5) Relaciones con los trabajadores: Sirve para responder a las preocupaciones, necesidades de información y de motivación de los trabajadores o empleados de una organización.

⁷ Denis L. Wilcox, (2001) Relaciones Públicas estrategias y tácticas. Ed, Addison wesley.

- 6) Relaciones con la comunidad: Planifica actividades con la comunidad para mantener un entorno mutuamente beneficioso, tanto para la organización como para la propia comunidad.
- 7) Asuntos públicos : Desarrolla una participación efectiva en la política pública.
- 8) Asuntos gubernamentales: Relaciones directas con las agencias legislativas y reguladoras en nombre de la organización, dentro del cual podemos encontrar el denominado *lobbying*.
- 9) Resolución o gestión de conflictos potenciales: Identificación y resolución de diversas cuestiones que pueden afectar a la organización.
- 10) Relaciones financieras: Creación y mantenimiento de confianza de los inversores y fomento de buenas relaciones con la comunidad financiera.
- 11) Relaciones industriales: Relaciones con otras empresas de la industria de una organización y con los sindicatos.

En fin, el profesional de Relaciones Públicas está capacitado para desarrollar diversas tareas que causan gran impacto en lo que se refiere al éxito o fracaso de la organización.

Entre ellas, una de las que ha cobrado gran importancia en los últimos años es la gestión de la Responsabilidad Social Empresaria. Ésta se ha convertido en una nueva forma de gestión, en la cual la empresa se ocupa de que sus operaciones sean sustentables en lo económico, lo social y lo ambiental. Es una visión de negocios que integra el respeto por las personas, los valores éticos, la comunidad y el medioambiente con la gestión misma de la empresa.

La Responsabilidad Social empresarial como un modelo estratégico de inversión social.

La Responsabilidad Social Empresarial surge en el contexto de la Revolución Industrial, en Inglaterra, a finales de siglo XVIII. Dicha revolución se fue extendiendo al resto del continente Europeo, y es entonces cuando cobra importancia la interrelación entre sociedad y empresa.

Después de la publicación en EEUU del libro “La Responsabilidad Social del Empresario”, escrito por el economista norteamericano Kenneth Arrow, nace la Responsabilidad Social empresarial como disciplina en la década de los años 50.

Este libro fue un importante hito e impulsor de la RSE, al proponer en uno de sus escritos a la RSE como una de las claves para el éxito de las empresas.

En un contexto en el que las empresas empezaban a crecer y a adquirir más poder, se las empieza a concebir como un actor social que no solo tiene obligaciones con sus accionistas, sino que también es responsable de los impactos sociales y ambientales de su actividad.

Los públicos, cada vez se volvieron más exigentes en cuanto al cuidado del medio ambiente, el bienestar de todos los que lo integran y la necesidad de información verídica. Y así es como surge una nueva concepción de empresa, en la que la RSE se convierte en un elemento esencial para el desarrollo de la actividad empresarial.

Actualmente, las empresas que la gestionan a menudo logran una diferenciación y consiguen ventajas competitivas respecto a otras empresas del mismo rubro, potenciando y reforzando la imagen corporativa.

La Responsabilidad Social de las Empresas representa un nuevo modelo de gestión. La sociedad espera que una Empresa además de ofrecer eficacia en sus productos o servicios, se comprometa con la mejora de: 1) la calidad de vida en los entornos donde desarrolla su actividad y 2) la forma de relacionarse con sus grupos de interés, es decir, con los grupos que afectan o que pueden estar afectados por la actividad de la empresa.

Concepto de RSE

Podemos definir a la Responsabilidad Social Empresaria como “el conjunto de acciones que toman en consideración las empresas para que sus actividades tengan repercusiones positivas sobre la sociedad y que afirman los principios y valores por los que se rigen , tanto en sus propios métodos y procesos internos como en su relación con los demás actores.”⁸

Otro concepto muy completo sostiene que, “la Responsabilidad Social Empresarial, es el compromiso consciente y congruente de cumplir integralmente con la finalidad de la empresa, tanto en lo interno como en lo externo, considerando las expectativas económicas, sociales y ambientales de todos sus

⁸ Eugenio Ruiz Otero, M. Lourdes Gago García, Carmen García Leal, Soledad López Barra (2013), Recursos Humanos y Responsabilidad Social Corporativa, ED. ISBN

participantes, demostrando respeto por la gente, los valores éticos, la comunidad y el medio ambiente, contribuyendo así a la construcción del bien común.”⁹

Para que la RSE cumpla su objetivo en su máxima expresión, debe ser apoyada e incentivada por los altos mandos, y avalada de manera colectiva por el público interno.

Todos los miembros de la organización deben conocer que se está haciendo en materia de RSE en la empresa, ya que como se dijo anteriormente ellos son los principales transmisores de mensajes hacia el exterior de la compañía. Será una tarea fundamental del profesional de Relaciones públicas o el encargado del área de comunicación no solamente planificar y ejecutar programas de inversión social, sino saber comunicarlos a nivel interno y externo de manera estratégica.

Características de la RSE

Se puede señalar que la RSE goza de los siguientes caracteres:

- Es un modelo de gestión
- Se incorpora a todo el proceso de producción y gestión de la empresa, es decir que atraviesa toda la actividad de la organización.
- Se centra fundamentalmente en la incorporación de valores en su modelo de gestión que implican un desarrollo sostenible de la sociedad.

⁹ https://www.cemefi.org/esr/images/stories/pdf/esr/concepto_esr.pdf

- Exige un compromiso mayor que el mero cumplimiento de la legalidad.
- Su desarrollo supone la interacción directa con los grupos de interés con los que la empresa se relaciona.

Uno de los retos más grandes que se ha planteado a las empresas en los últimos años es dar respuesta a las necesidades que demandan los grupos de interés que se relacionan con ellas.

Se denomina grupo de interés o stakeholders a aquellos grupos o personas que puedan ser afectados de manera significativa por las actividades, productos y servicios de la organización; o cuyas acciones puedan afectar a la capacidad de la organización para implantar con éxito sus estrategias y alcanzar sus objetivos.

“Son todos los sujetos (públicos o privados, individuos o colectivos) con los que las empresas se relacionan”.¹⁰

Dichos sujetos tienen un gran impacto en los comportamientos de las organizaciones y en gran medida, las decisiones que toman las empresas están influidas por estos grupos.

Entre ellos podemos mencionar: proveedores, clientes, inversores, sindicatos, trabajadores, asociaciones empresariales, gobierno, empresas no gubernamentales (ONG), otras empresas, público en general, medios de comunicación, etc.

¹⁰ Eugenio Ruiz Otero, M. Lourdes Gago García, Carmen García Leal, Soledad López Barra (2013), Recursos Humanos y Responsabilidad Social Corporativa, ED. ISBN

Puesto que los grupos de interés pueden tener gran influencia en la actividad empresarial, las empresas se preocupan por establecer vías y canales de comunicación con ellos, con el fin de conocer sus opiniones y expectativas sobre cuestiones de relevancia social y de esta forma organizar sus políticas de Responsabilidad Social en consonancia con sus intereses.

Existen diversos públicos de interés para una empresa. Para organizarlos se los clasifica en:

- **Stakeholders Internos:** vinculados a la organización de manera directa, como los accionistas, socios, directivos, trabajadores, sindicatos, socios estratégicos, etc.
- **Stakeholders Externos:** que serían los restantes grupos de interés no vinculados de manera directa a la empresa, como los consumidores, Administración Pública, las ONGs, los grupos de presión, los competidores, etc.

Objetivos de la RSE

Algunos de los objetivos de la Responsabilidad Social Corporativa con los grupos de interés se resumen en este cuadro¹¹:

¹¹ Eugenio Ruiz Otero, M. Lourdes Gago García, Carmen García Leal, Soledad López Barra (2013), Recursos Humanos y Responsabilidad Social Corporativa, ED. ISBN

Accionistas	• Política de dividendos justa. • Transparencia en la información. • Inversiones responsables.
Empleados	• Formación y desarrollo profesional. • Conciliación de la vida personal y familiar. • Comunicación. • Salarios justos. • Salud y Seguridad en el Trabajo.
Clientes	• Aseguramiento de la calidad y fiabilidad. • Garantía de cumplimiento de los Derechos Humanos. • Laborales y medioambientales.
Proveedores	• Libre concurrencia y justicia en la elección. • Garantías de cumplimiento de derechos humanos. • Laborales y medioambientales.
Bancos y otros agentes financieros	• Compromisos y garantía de los fondos prestados. • Incluso en situaciones extremas, dado el volumen de los fondos, presencia activo en el proceso de decisión, sustituyendo incluso a los accionistas en situaciones de liquidez o crisis de la empresa.
Medio ambiente	• Eficiencia energética. • Reducción de la degradación medioambiental. • Generaciones futuras.
Competidores	• Lealtad. • Alianzas.
Administraciones Públicas	• Cumplimiento de normativa económica, social y medioambiental.
Sociedad	• Acción social. • Creación de empleo. • Promoción de valores éticos.
Medios de comunicación	• Mejora de imagen. • Confianza.

En la práctica, la empresa no puede atender al mismo tiempo y con el mismo grado de compromiso a todos los grupos de interés. Es por eso que la Gerencia de la Empresa junto con los responsables del área de Comunicación y Responsabilidad social Empresaria, deberán definir en qué grupos de interés va a poner mayor énfasis en un momento concreto y cómo van a establecerse los canales de diálogo con ellos.

Cada stakeholder requerirá un canal que se adecúe a sus propias características, los mecanismos de comunicación que usan las empresas pueden consistir en reuniones, encuestas, cartas, buzón de sugerencias, redes sociales, páginas web, publicaciones en revistas y diarios, etc.

“Como consecuencia del establecimiento de comunicación que usan las empresas con los grupos de interés, deben adoptarse y establecerse políticas de RSE que se traduzcan entre la interacción entre la empresa como tal y el grupo concreto con el que se interactúa.”¹²

Fases de la implementación de la RSE

Implementar un plan de acción de RSE no es una tarea sencilla, conlleva un proceso que es necesario seguir para poder tener en cuenta todos los factores que intervienen en el contexto tanto interna como externamente.

¹² Eugenio Ruiz Otero, M. Lourdes Gago García, Carmen García Leal, Soledad López Barra (2013), Recursos Humanos y Responsabilidad Social Corporativa, ED. ISBN

1) **Análisis de la situación:** El conocimiento de las particularidades de la actividad y del contexto empresarial es fundamental para estudiar las responsabilidades de la empresa. Una vez identificadas las diferentes responsabilidades, es necesario proceder a su evaluación.

Se debe recurrir a todas aquellas fuentes de información que permitan tener un conocimiento de donde estamos. Las principales fuentes sobre las cuales se debe recoger información son las siguientes:

- **La acción social histórica:** Es necesario revisar el nivel de cumplimiento de la reglamentación, las auditorías realizadas por entes independientes en materia de riesgos laborales, calidad y medio ambiente, analizar cuáles han sido las políticas empresariales en los últimos años.
- **Evaluación de demandas sociales y consideración de efectos de los grupos interesados:** Resulta indispensable prestar atención y escuchar las quejas (en caso de que existan), sugerencias o expectativas más o menos explícitas sobre la situación de la empresa que se presentan en el entorno en que opera la misma, ya que muchas veces no salen a la luz por desconfianza en su posibilidad de resolución. Esta es una manera de descubrir carencias de responsabilidades concretas.
- **Estudio de los impactos sociales de la actividad:** Es fundamental investigar los efectos resultantes de la actividad

empresarial en el medio para tener un panorama más claro de la situación.

- **Programas de RSE de empresas de interés:** Cada empresa es un foco de RSE, y cada una de ella tiene experiencias distintas en cuanto a la implementación de programas de RSE. Estas experiencias ya sean positivas o negativas pueden servir de gran ayuda para no cometer los mismos errores o para replicarlas en caso de que sean exitosas. Las experiencias de nuestros propios competidores habrían de ser un punto básico de referencia.

2) Diseño de una política de sostenibilidad.

El objetivo de esta etapa es elaborar una política o compromiso sostenible. La política elaborada y los programas definidos, funcionarán como una guía para la toma de decisiones y para reforzar el comportamiento responsable en todos los niveles de la organización. Una buena manera de lograr un mayor compromiso de la alta dirección y un mejor desarrollo de su política es a través de:

- La creación de un Comité de RSE que se reúna periódicamente para tratar exclusivamente estos temas.

- Disponer de los mecanismos de diálogos estables con las partes interesadas.
- Designar un responsable para los programas de trabajo.

3. Diseño del programa de actuación:

Luego de evaluar las responsabilidades y definir una política, se puede definir un programa de trabajo, así como la implementación de una estrategia de Responsabilidad Social. “A la hora de determinar su estrategia, la empresa”¹³:

- Debe de definir quién es la sociedad para ella.
- En base a esta definición, estudiar cómo la impacta, positiva y negativamente.
- En contacto con la sociedad, acordar cómo desearía que fuesen estos impactos, y
- definir cómo gestionar estos impactos en función de su capacidad.

4. Implantación del sistema

En esta etapa se pone en marcha el plan de acción aprobado en la fase anterior. Para garantizar su efectividad, se deben adaptar los procedimientos

¹³ Ricardo López García (2018), La Responsabilidad Social Corporativa como modelo de gestión empresarial, ED. Wolters Kluwer España

generales y específicos de la organización a fin de que integren todos los aspectos de la Responsabilidad Social Corporativa y estén alineados con ella.

“En paralelo, deberán establecerse los procesos de información, participación y consulta recíproca con los grupos de interés (especialmente con los trabajadores y los clientes). Por lo tanto, deberán reforzarse los mecanismos de comunicación interna y externa y dicha función deberá tener un carácter especial en el área que lidera el sistema de gestión. Posiblemente sea necesario para todo el personal implementar acciones de sensibilización y formación en materia de RSE y sistemas de gestión.”¹⁴

Además, será necesario establecer un Comité de gestión de RSE, formado por las personas consideradas más idóneas por la dirección y el responsable de RSE. Se seleccionará 1 persona en representación de las diferentes áreas de gestión de la organización, a fin de que sea el portavoz de cada sector de trabajo.

5. Revisión interna y externa.

El Comité de RSE evalúa que se esté cumpliendo el plan de acción en cada una de las áreas de la compañía. Esta evaluación se realiza a nivel interno y externo. “Es el momento de:

- Calcular los indicadores de cumplimiento de objetivos.

¹⁴ Ricardo López García (2018), La Responsabilidad Social Corporativa como modelo de gestión empresarial, ED. Wolters Kluwer España

- Establecer y analizar las razones de las desviaciones con respecto a los objetivos (en el caso de que existan).
- Determinar propuestas de corrección, prevención y mejora

Con esta información, el responsable de la gestión de RSE deberá presentar un informe de resultados a la Dirección.”¹⁵

5.1. El informe de resultados

El informe que mencionamos en la fase anterior, debe servirle a la Dirección como una herramienta de seguimiento y para la toma de decisiones estratégicas de mejora continua en los aspectos de la gestión de RSE.

La dirección será la encargada de convocar a los responsables de las áreas para comunicarles los resultados, quienes a su vez serán transmisores de éstos a los trabajadores que tengan a su cargo. Luego se abrirá un período en el que puedan aportar sugerencias para el nuevo plan de acción, siempre bajo la premisa de que lo que se busca es optimizar cada vez más el proceso de gestión de RSE.

El comité junto a los responsables de cada área diseñarán uno nuevo plan de acción y una vez aprobado será comunicado al resto de los trabajadores.

¹⁵ Ricardo López García (2018), La Responsabilidad Social Corporativa como modelo de gestión empresarial, ED. Wolters Kluwer España

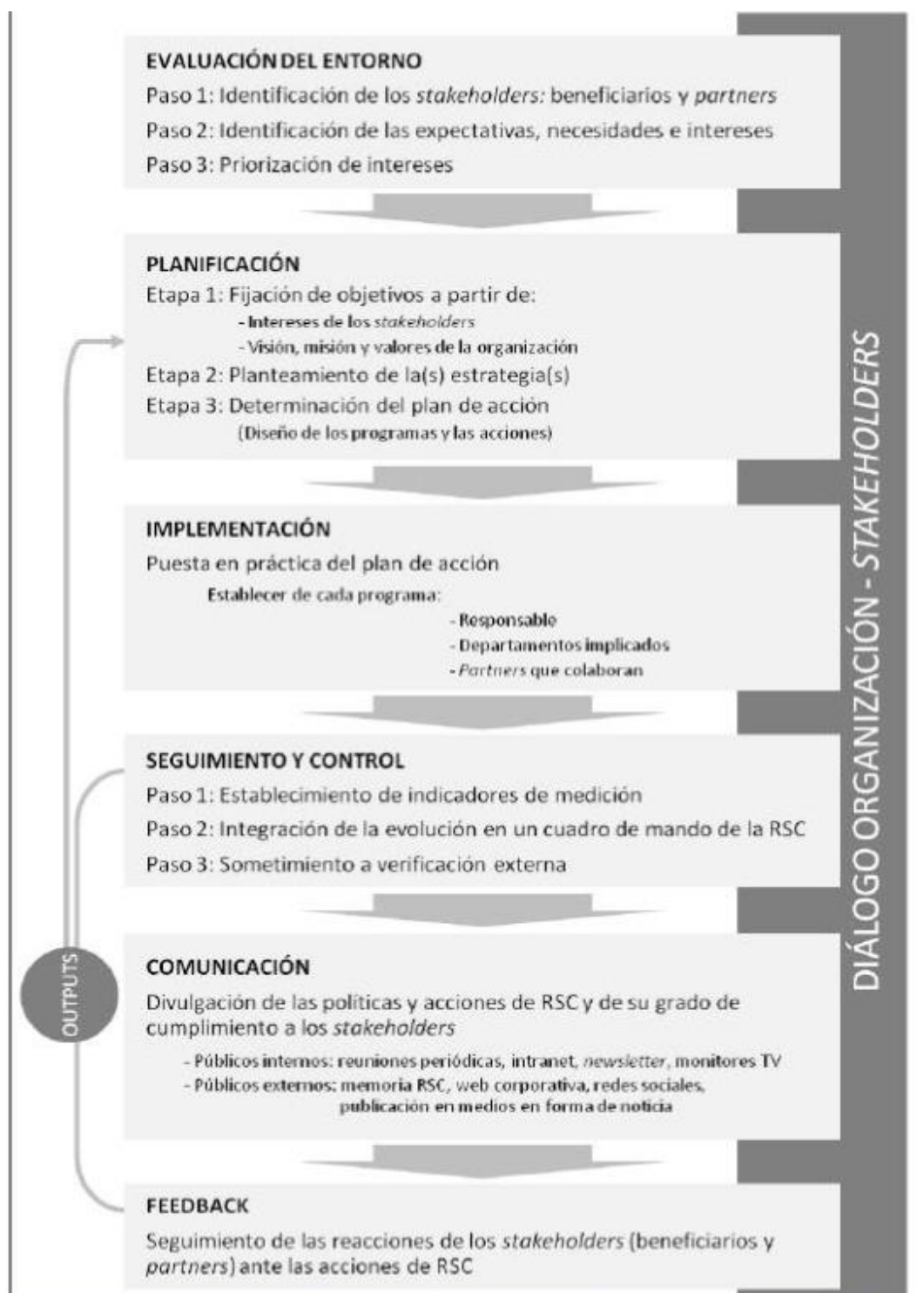
6. Información y rendición de cuentas que permitan la comparabilidad de la gestión de RSE.

En esta fase, se traducen los principios de RSE en variables medibles, “un documento donde se comunica la gestión financiera, ambiental y social de una compañía a sus grupos de interés.

Esto logrará a través de dos ámbitos:

- Memoria de sostenibilidad: son guías para el proceso que cubre mecanismos de información y rendición de cuentas.
- Índices de posición o indicadores, usados típicamente por las agencias de inversión socialmente responsable: Son conjunto de criterios usados por los índice de clasificación y los fondos de inversión social para identificar las empresas consideradas aceptables para la inversión socialmente responsable.

Cuadro que resume el proceso:¹⁶



¹⁶ Ricardo López García (2005), Responsabilidad Social Corporativa: una nueva cultura empresarial, ED. ECU

Beneficios de la RSE

Gestionar la responsabilidad social empresarial trae aparejados múltiples beneficios en toda organización de cualquier tipo. Podemos agruparlas teniendo en cuenta el triple impacto que causan las empresas en las comunidades en las que operan:

Social:

- Genera oportunidades de negocio para PYMES, que forman parte de la cadena de valor de empresas que valoran este tipo de iniciativas, brindándole rentabilidad a ellos y a su propia operatividad.
- Ofrece alternativas de trabajo para miembros de la comunidad, lo que contribuye a la generación de ingreso para las familias, reducción de pobreza, mejora de la calidad de vida.
- Al desarrollar proyectos sociales (programas de educación, desarrollo local) contribuye a mejorar las condiciones y calidad de vida de las comunidades.
- El apoyar proyectos como formación educativa para los jóvenes, contribuye a mejorar las proyecciones futuras de ellos y de sus futuras familias.
- Las empresas al trabajar de manera responsable, cumpliendo sus requisitos legales, contractuales, etc., se desenvuelven en un ambiente de estabilidad, permitiéndole rentabilidad a su operación, estabilidad laboral para sus colaboradores, proveedores, clientes.

Ambiental:

- La empresa que trabaja cumpliendo la legislación ambiental reduce su impacto en el medio ambiente, a la vez que genera un entorno de estabilidad a su operación.
- Al desarrollar proyectos de reciclaje, eficiencia energética, producción más limpia, entre otros, contribuye a mejorar las condiciones ambientales de su entorno.
- La reutilización de materiales como papel o cartón, permite reducir costos de operación
- Permite desarrollar nuevos mercados y fuentes de empleo al realizar nuevos productos, a partir de materiales reciclados, como papel, cartón, plástico, etc.

Económico:

- Identificación de riesgos y oportunidades en la cadena de valor.
- Identificación de nuevos negocios y mercados (por ejemplo el mercado del reciclaje).
- Mejor relación con grupos de interés, como colaboradores, la comunidad, proveedores, gobierno, medio ambiente, etc.
- Mejor reputación corporativa.
- Reducción de costos operativos.

- Mejora el clima de la organización, la competitividad, promueva una mayor productividad

Cultura, identidad e imagen corporativa: Conceptos claves para entender el clima interno.

Las empresas, como organismos vivos que son, poseen elementos que la caracterizan y que son propios de cada una. Entre ellos podemos encontrar la cultura, la identidad y la imagen. A su vez, estos elementos se relacionan entre sí y son conceptos claves para entender la dinámica de las organizaciones tanto a nivel interno como externo.

“La **cultura organizacional** es un grupo complejo de valores, tradiciones, políticas, supuestos, comportamientos y creencias esenciales que se manifiesta en los símbolos, los mitos, el lenguaje y los comportamientos y constituye un marco de referencia compartido para todo lo que se hace y se piensa en una organización. Otorga a sus miembros la lógica de sentido para interpretar la vida de la organización, a la vez que constituye un elemento distintivo que le permite diferenciarse de las demás organizaciones.”¹⁷

En esta confluyen diversos elementos, algunos de naturaleza intangible y de difícil observación, y otros que se expresan de manera explícita en documentos internos de la organización y en comportamientos observables. Entre ellos podemos mencionar:

¹⁷ Alejandra Brandolini, M. González Frígoli y Natalia Hopkins (2009), Comunicación interna. Claves para una gestión exitosa, Ed DIRCOM.

- Los valores y las creencias
- Las normas de comportamiento
- Las políticas escritas de la organización
- Los sistemas y procesos formales e informales
- Las redes internas existentes en la organización

Sin embargo, diversos autores coinciden en que, otros de los componentes básicos de la cultura son:

1. La identidad corporativa (el somos)
2. Los valores corporativos (el pensamos)
3. La unidad estratégica o misión (el hacemos)

Identidad Corporativa: “La identidad es la suma de las características particulares que reúne una empresa y que la diferencia de otras. Está relacionada con los modos de hacer, interpretar y de enfrentar las diferentes situaciones que se presentan cotidianamente en el ámbito de la empresa.”¹⁸

Es un conjunto de atributos asumidos como propios por la organización, podemos decir que es la personalidad de la misma, la que la diferencia de otras organizaciones y la hace única. La aparición de una nueva identidad implicaría la aparición de una nueva compañía.

A su vez, la identidad se manifiesta a través de la cultura, la misión, visión y valores que promueve una organización. “La cultura es una red de significados

¹⁸ Alejandra Brandolini, M. González Frígoli y Natalia Hopkins (2009), Comunicación interna. Claves para una gestión éxitos, Ed DIRCOM.

que cuanto más compartidos y arraigados estén en el quehacer cotidiano de todos sus integrantes, más sólida y fuerte será su identidad.”¹⁹

Los **valores** son aquellos principios y creencias que están arraigados fuertemente en el seno de una organización y que son comunes a todos los miembros que conforman la organización.

La **misión** constituye la razón de ser de toda organización. Se enfoca en el presente, es decir, es la actividad que justifica lo que el grupo o el individuo está haciendo en un momento dado.

Es fundamental entender que, estos tres elementos deben ir de la mano en todo momento. Es decir, lo que la empresa realmente es, no puede estar separado de lo que sus miembros piensan que es, ni de su accionar, ya que una inconsistencia entre ellos generaría desconfianza por parte de sus públicos y esto derivaría una mala reputación.

Por otro lado, la **imagen** “es el conjunto de percepciones que se generan a partir de lo que la compañía demuestra a través de su identidad. Es decir que la identidad se forja dentro de la empresa, la imagen en la mente de los públicos.”²⁰

Dado que la imagen está constituida por percepciones mentales, es imposible gestionarla directamente sino es a través de la identidad.

¹⁹ Alejandra Brandolini, M. González Frígoli y Natalia Hopkins (2009), Comunicación interna. Claves para una gestión exitosa, Ed DIRCOM.

²⁰ Alejandra Brandolini, M. González Frígoli y Natalia Hopkins (2009), Comunicación interna. Claves para una gestión exitosa, Ed DIRCOM.

Funciones de la cultura corporativa:

Para resumir y tomando como referencia a Justo Villafañe, podemos decir que cultura corporativa cumple cuatro funciones básicas, estas funciones son las siguientes:

1. Construye la identidad corporativa, diferenciandola de las otras organizaciones y favoreciendo el consenso sobre la misión.
2. Cohesiona internamente a la organización, identificando a sus miembros, creando sentido de pertenencia, legitimando las formas de influencia y poder y determinando las formas idóneas de aprendizaje.
3. Favorece la implicación de los colaboradores en el proyecto empresarial, haciendo converger los intereses personales con los de la compañía y promoviendo la identificación de los valores personales con los de la empresa.
4. Es uno de los elementos que determina el clima interno, mejorando las condiciones para el desempeño, convirtiéndose en un mecanismo de autorregulación y contribuyendo a resolver problemáticas internas.

Comunicación Corporativa: Factor esencial de gestión empresarial.

La comunicación corporativa, engloba el conjunto de acciones necesarias para dar a conocer la actividad de la organización y, en especial, para satisfacer la demanda de aquello que los distintos públicos desean.²¹

Las organizaciones comunican en todo momento, desde cuando emiten mensajes hasta cuando callan, por eso es esencial no dejar la comunicación de una compañía librada al azar.

Las personas necesitamos a diario disponer de información suficiente para reducir la incertidumbre, esto se traslada de la misma forma a las organizaciones. Es por eso que la gestión de la comunicación es fundamental en toda organización, todos los empleados deben sentirse legitimados para dialogar, al igual que el resto de los públicos. Por lo que es necesario tomar la iniciativa planificando y gestionando la comunicación de manera profesional y competitiva.

“Las organizaciones ya no se diferencian por los productos que fabrican o por los servicios que ofrecen, sino por conceptos intangibles como la imagen o la reputación. Este hecho convierte a la comunicación como un elemento clave para gestionar las organizaciones.

Si miramos a la organización a través de las gafas de la comunicación, veremos que la relación entre personas está en el centro de todos los procesos de

²¹ <https://www.nextibs.com/la-importancia-de-una-buena-gestion-en-la-comunicacion-corporativa/>

gestión. Que la información acaba siendo el producto que crea valor añadido y que el conocimiento pasa a ser la principal herramienta de trabajo.”²²

La función de la comunicación corporativa es fijar el marco de contenido a comunicar en el que debe moverse la compañía. La finalidad no es otra que dar coherencia y consistencia en los mensajes que emite la organización y liderar la actividad comunicativa.²³

Uno de sus objetivos principales es mantener informados a todos los integrantes de la organización. La comunicación corporativa se basa en establecer acciones que conlleven a disminuir la incertidumbre sobre la información que circula a nivel interno y externo; desarrollando flujos directos con cada uno de los públicos con que se relaciona.

Podemos definir las funciones de la comunicación corporativa en las siguientes:

- Definir las claves de comunicación de la organización: La compañía debe tener una estrategia coherente y consistente a lo largo del tiempo.
- Localizar y administrar los medios y soportes fundamentales para dicha comunicación.
- Asegurar el correcto funcionamiento de los procesos y canales de comunicación de la organización.
- Definir y priorizar los públicos objetivos de nuestra comunicación.
- Controlar y medir todo lo relacionado con la comunicación interna y externa.

²² Jordi Morató, (2016) La comunicación corporativa. Ed UOC

²³ <https://retos-directivos.eae.es/las-claves-del-exito-de-la-comunicacion-corporativa/>

Y cuando hablamos de comunicación corporativa nos referimos no solo a los mensajes que la empresa transmite de manera consciente, sino también a aquellos elementos que están implícitos en el discurso de la misma, ya que se transmiten de manera inconsciente.

Es aquella que se ocupa de la gestión del conjunto de mensajes efectivamente emitidos por la empresa o por terceros que de algún modo la implican, ya sean voluntarios o involuntarios.²⁴

No todos los mensajes emitidos por una compañía son de carácter voluntario, Scheinson sostiene que la comunicación corporativa lo que intenta hacer es tratar de obtener una mayor gobernabilidad sobre el amplio campo de emisión, reconociendo los mensajes involuntarios, en lo posible con anticipación a la emisión efectiva y si se los reconoce con posterioridad a la misma intervenir para:

- 1) capitalizar el rédito en caso de que sea favorable la estrategia, o bien;
- 2) si resultan negativos atenuar los efectos indeseables.

²⁴ Daniel Scheinson (1998), Dinámica de la comunicación y la imagen corporativa, Ed Fundación OSDE.

“La organización en sí podría entenderse como una red de conversaciones, y en la medida que esas conversaciones se mantengan en forma fluida, esa organización tendrá sentido para sus integrantes. Como se den esas conversaciones determinarán el estilo y la cultura de la organización. La comunicación es el proceso a través del cual se le otorga sentido a la realidad. Todos los integrantes de la organización participan del proceso de comunicación y así, a través de sus percepciones y del entorno en el que están inmersos, se construyen significados colectivos de manera dinámica.”²⁵

Es importante destacar de esta definición que todos los integrantes de la organización participan del proceso de emisión de mensajes, es por eso que se considera cada trabajador como **un potencial agente de comunicación corporativa**, tanto dentro como fuera de la empresa.

Se pueden diferenciar según Schein los siguientes tipos de mensajes:

- **Mensajes intencionales:** son todos aquellos mensajes elaborados y técnicamente asistidos por la organización, con el propósito de generar un determinado efecto en los stakeholders. Se podría decir que la organización posee cierto dominio de la situación, ya que los mensajes emitidos pasan por procesos de comunicación y control que ella misma lleva a cabo.

²⁵ Alejandra Brandolini, Martín González Frígoli y Natalia Hopkins (2014), Conversaciones - La gestión del diálogo en organizaciones desafiantes.

- **Mensajes no intencionales:** Son aquellos mensajes emitidos sin que la organización se lo haya propuesto. En estos casos, cuando la organización se percata, debe tomar las medidas que correspondan, pero lo cierto es, que muchas veces la organización no se entera. Es por eso que resulta fundamental que el área de comunicación realice un testeo permanente.

En un primer momento, la organización pierde el control de la situación comunicacional, ya que los mensajes no están sometidos previamente por procesos de codificación y control.

Algunos ejemplos de esto son:

- Casos en que se filtra una información confidencial y el periodismo se hace eco poniéndolo en conocimiento del público.
- Distorsión por parte del público de alguna información que se difunde.
- Cuando surgen acusaciones públicas por alguna acción de la empresa.

A su vez, los mensajes tanto intencionales como no intencionales se clasifican en explícitos o implícitos.²⁶

²⁶ Daniel Scheinsohn (1998), Dinámica de la comunicación y la imagen corporativa, Ed Fundación OSDE.

- **Mensajes explícitos:** Son mensajes con un fuerte predominio de lo denotativo y lo manifiesto. Guardan una fuerte relación con la información, lo analítico y el conocimiento.

Entre los ejemplos de este tipo de mensajes podemos mencionar: los comunicados de prensa, el manual de procedimientos, manual para la utilización de un producto, entre otros.

- **Mensajes implícitos:** Poseen un predominio de lo connotativo y lo tácito, es decir que expresan significados difusos. La connotación es el significado que desborda a lo que el mensaje se refiere. Estos mensajes se relacionan con lo subjetivo, la significación y la emoción.

En un primer momento, podemos asociar que los mensajes intencionales sólo pueden ser explícitos y que los mensajes no intencionales sólo pueden ser implícitos.

Esto sería coherente pero solo ante condiciones ideales de comunicación, en la práctica y en lo cotidiano no sucede de ésta forma. Mucho de los mensajes que una empresa codifica y transmite mediante un proceso “controlado” de comunicación, no son comprendidos por el público de la forma en que la empresa lo planificó.

Soportes de la comunicación corporativa y sus áreas de gestión.

Sabemos que una empresa posee diversos stakeholders, y que todos ellos tienen expectativas e intereses diferentes. Por lo tanto, será necesario realizar

una segmentación de públicos, ya que dependiendo del público del que se trate, se definirá la información a transmitir, el modo de comunicar y el canal. En consecuencia hay una mejor comunicación y aumenta la efectividad del impacto.

Por lo tanto, es imprescindible entender que existirán distintos soportes y áreas de comunicación corporativa.

Entendemos por soportes, a aquellos vehículos concretos de la comunicación, a través de los cuales circula el mensaje, por ejemplo: un folleto, un aviso, un producto, las instalaciones, una acción, etc.²⁷

Podemos hacer una clasificación a partir de instrumentos de comunicación directos o presenciales, impresos, audiovisuales, digitales y estructurales²⁸.

- Canales directos o presenciales: Incluyen todas las formas de comunicación no mediadas. Por ejemplo: Conferencias, reuniones, grupos de trabajo, entrevistas, etc.
- Canales impresos: ej. los comunicados informativos, los carteles, los trípticos, los boletines, las revistas de empresa, las memorias anuales, el dossier de prensa, etc.
- Canales audiovisuales: Entre estos podemos encontrar videos corporativos, videocomunicados, videonoticias, etc.
- Canales digitales: Sitios web, intranet, redes sociales, correo electrónico, etc.

²⁷ Daniel Scheinsohn (1998), Dinámica de la comunicación y la imagen corporativa, Ed Fundación OSDE.

²⁸ Jordi Morató, (2016) La comunicación corporativa, Ed UOC

Áreas de gestión de la comunicación corporativa

Cabe aclarar, que todas las empresas deben gestionar la totalidad de las áreas que se definirán, y que estas no son las únicas que existen, sino que de acuerdo a las necesidades específicas de cada organización, podrá haber otras áreas de gestión además de las expuestas:

1. **Comunicación de diseño:** “La identificación físico visual es el conjunto articulado de signos visuales, cuyo objeto consisten en facilitar el reconocimiento, la distinción y la recordación de la empresa ante sus públicos. Ésta área tiene como propósito principal gestionar la coherencia expresiva entre todos los soportes gráficos y cuidar que éstos hagan referencia a la identidad empresarial.”²⁹

Son ejemplos de cuestiones que engloba esta área: isologo, papelería, packaging, diseño industrial del producto físico, indumentaria del personal, cartelería, etc.

2. **Comunicación de marketing:** Es el área caracterizada por los mensajes en los que el principal enunciador es el producto, el servicio o las marcas que la empresa comercializa”.³⁰

En el marketing se habla de las célebre 4 “P”: Producto, Plaza o distribución, Promoción y Precio. Cada una de ellas comunica, el producto a través del diseño y la calidad, la distribución a través de los canales y

²⁹ Daniel Scheinsohn (1998), Dinámica de la comunicación y la imagen corporativa, Ed Fundación OSDE.

³⁰ Daniel Scheinsohn (1998), Dinámica de la comunicación y la imagen corporativa, Ed Fundación OSDE.

plazos de entrega y el precio determina a qué mercado se va a dirigir el producto.

La comunicación de marketing aborda las siguientes problemáticas: Atención al cliente, ventas, merchandising, promoción, publicidad de producto/marca, sponsoreo, etc.

3. Relaciones institucionales y con la comunidad: La empresa como actor social, debe generar mecanismos institucionales para dar curso a lo que la sociedad propone, debe abrir espacios en los que el ciudadano sienta que puede efectuar reclamos o interrogantes, con el fin de constituir lazos de beneficio mutuo.

A través de esta área la empresa expresa un compromiso de retribución y agradecimiento hacia la comunidad, y asume su responsabilidad y protagonismo social.

Esta área constituye una de las más amplias y complejas, y entre las problemáticas de las cuales se ocupa podemos encontrar: relaciones con sindicatos, relaciones con líderes comunitarios, relaciones con ONG y asociaciones civiles, relaciones con agrupaciones políticas y el estado, etc.

4. Relaciones con el periodismo y los medios: “Se ocupa de fomentar las relaciones de mutua confianza entre el periodismo/medios y la empresa.”³¹

³¹ Daniel Scheinsohn (1998), Dinámica de la comunicación y la imagen corporativa, Ed Fundación OSDE.

Las tareas más comunes de esta área son: fortalecimiento de vínculo con periodistas, generación de nuevos contactos, organización de ruedas de prensa, gestión y coordinación de reportajes y notas, media training, etc.

5. Comunicación interna: “Es la comunicación específicamente dirigida al público interno, al personal de una empresa, a todos sus integrantes, y que surge a partir de generar un entorno productivo armonioso y participativo.”³²

Entre las temáticas principales que aborda la comunicación interna podemos encontrar la generación de motivación como factor clave para el trabajo en línea con los objetivos de la compañía.

Clima interno: la importancia de un ambiente laboral favorable.

“El clima laboral, se refiere al contexto de trabajo, caracterizado por un conjunto de aspectos tangibles e intangibles que están presentes de forma relativamente estable en una determinada organización, y que afecta a las actitudes, motivación y comportamiento de sus miembros, y por tanto, al desempeño de la organización. Puede ser percibido y descrito por los integrantes

³² Alejandra Brandolini, M. González Frígoli y Natalia Hopkins (2009), Comunicación interna. Claves para una gestión exitosa, Ed DIRCOM.

de la organización y por tanto, medido a través del estudio de sus percepciones y descripciones, o mediante la observación y otras medidas objetivas.”³³

Podemos decir que el clima laboral se refiere a la forma en la que los colaboradores de una compañía perciben su entorno o ambiente de trabajo, a partir un conjunto de dimensiones relacionadas con el individuo, el grupo y la propia organización.

Y cuando hablamos de “percepción” es importante destacar el hecho de que no todos van a percibir el clima organizacional de la misma forma, ya que entraran en juego distintos factores que se mencionaran más adelante.

Sabiendo que el clima laboral, influye en el comportamiento de las personas que trabajan en una organización, se torna fundamental su análisis y estudio.

Se considera que es una de los determinantes de la satisfacción laboral de los colaboradores, el grado de compromiso que tienen con la organización, la productividad, la eficiencia y el desempeño organizacional.

Diversos autores afirman que el clima laboral es un **concepto multidimensional**, porque como ya se dijo anteriormente, está constituido por dimensiones relativas a:

- 1) Las personas
- 2) Los procesos de grupos
- 3) La organización

³³ María Jesús Bordas Martínez (2016), Gestión estratégica del clima laboral, ED UNED - Universidad Nacional de Educación a Distancia

Una multiplicidad de autores, a su vez, han descripto las dimensiones que influyen en el clima laboral. Pero en esta investigación tomaremos 8 de estas principales dimensiones, que se pudo analizar que tienen en común la mayoría de autores.

Dimensiones que influyen en el clima laboral:

1) Autonomía: se refiere al grado en que los colaboradores perciben que pueden tomar decisiones y solucionar problemas sin consultar cada paso que dan con sus superiores inmediatos, y el grado en que la organización anima a los empleados a ser autosuficientes y a tomar iniciativas o emprendimientos propios.

2) Cooperación y apoyo: Se refiere al grado en el que los miembros de la compañía perciben que en la organización existe un buen ambiente amabilidad, compañerismo, y contribución a su crecimiento dentro de la organización.

3) Reconocimiento: Se refiere al grado en el que los miembros de la compañía perciben que reciben un reconocimiento conforme a su trabajo y su contribución con la organización

4) Organización y estructura: Grado en que los miembros perciben que los procesos de trabajo estan correctamente organizados y coordinados, son eficientes y claro, sin un exceso de restricciones o burocracia.

5) Innovación: Se refiere al grado en que los miembros perciben que la compañía es receptiva y existe el espacio para expresar nuevas ideas, procedimientos y metodos, y para la creatividad y el cambio, aceptando los riesgos que implica.

6) Transparencia y equidad: Se refiere al grado en que los colaboradores de la compañía perciben que las políticas y prácticas empresariales son claras, justas, y no arbitrarias, especialmente cuando tienen que ver con la valoración del desempeño y oportunidades de ascenso.

7) Motivación: Se refiere al grado en que los miembros perciben que la organización motiva y promueve el buen desempeño y la producción, generando compromiso e implicación con la actividad realizada

8) Liderazgo: Se refiere a la forma en que los miembros perciben a la dirección a los líderes: su comportamiento, actitudes y relación con el resto de los trabajadores.

Métodos para medir la calidad del clima laboral

Para poder indagar acerca de la calidad del clima de una organización, se torna necesario tener en cuenta todos estos factores antes mencionados.

Existen dos técnicas fundamentales para la medición y análisis del clima laboral de las empresas, o por lo menos la más utilizadas y difundidas, estas son:

1)Técnicas de encuesta: “Mediante aplicación de cuestionario sobre el clima laboral percibido, a una muestra representativa de empleados de la empresa

objeto de estudio. El tratamiento y análisis de las respuestas de los empleados se realiza mediante la aplicación de técnicas de estadísticas.”³⁴

2) Técnicas cualitativas de análisis del discurso: “Mediante conversación abierta con los empleados (uno a uno, o bien en grupo); conversación que es guiada o moderada por un especialista, diestro en la aplicación de técnicas de entrevistas en profundidad y técnicas de dinámica de grupos. El contenido de las conversaciones mantenidas es explotado a través de métodos de análisis e interpretación cualitativa de discurso.”³⁵

El responsable del área en cuestión podrá optar por cualquiera de estas os técnicas, teniendo en cuenta cual es la que se adapta en mayor medida a la organización, pero lo importante es poder medir la calidad del clima laboral. (sea cual fuere el método que se use).

Muchas veces una medición del clima laboral, puede detectar potenciales problemas, antes de que se conviertan en situaciones que puedan poner en riesgo el éxito de la organización.

Conceptos relacionados al clima laboral

Cultura corporativa

³⁴ María Jesús Bordas Martínez (2016), Gestión estratégica del clima laboral, ED UNED - Universidad Nacional de Educación a Distancia

³⁵ María Jesús Bordas Martínez (2016), Gestión estratégica del clima laboral, ED UNED - Universidad Nacional de Educación a Distancia

Como se mencionó anteriormente, la cultura corporativa es el conjunto de creencias, valores y modelos de conducta que son compartidos por la mayoría de miembros de una organización y son distintivos de la misma.

A menudo, suele confundirse el concepto de cultura corporativo con el de clima laboral, y hasta en algunos casos llegaron a considerarse sinónimos.

“Es por eso, que resulta importante establecer las diferencias que existen entre ambos”³⁶:

- El clima es descriptivo y la cultura es en gran parte normativa.
- El clima se basa en percepciones y la cultura en valores y creencias.
- El clima, como percepción descriptiva, puede abordarse bien desde un punto de vista analítico mediante estudios cuantitativos con cuestionario, y la cultura como conjunto de valores y creencias, es un constructo más complejo con diversidad de detalles que tal vez solo puedan captarse mediante estudios cualitativos basados en el análisis del discurso y la observación.
- El clima existe en toda organización, pero algunas organizaciones no tienen cultura, o esta es muy débil, pues no existe una experiencia compartida en el tiempo que haya llevado a un aprendizaje común de los valores, normas y creencias compartidas que componen la cultura.

³⁶ María Jesús Bordas Martínez (2016), Gestión estratégica del clima laboral, ED UNED - Universidad Nacional de Educación a Distancia

Podemos decir, que ambos conceptos son diferentes por todo lo mencionado, pero a la vez, es importante destacar que la cultura influye directamente sobre el clima laboral. Podríamos decir que el clima laboral hace referencia a “que ocurre en la organización”, mientras que la cultura aporta gran parte del “porque” de lo que ocurre en él.

La cultura, es uno de los elementos que determina el clima interno, mejorando las condiciones para el desempeño, convirtiéndose en un mecanismo de autorregulación y contribuyendo a resolver problemáticas internas.

Satisfacción laboral

La satisfacción laboral es el grado de conformidad del empleado respecto a su entorno y condiciones de trabajo. Es muy importante, ya que está relacionada con, la calidad del trabajo y los niveles de rentabilidad y productividad de cualquier compañía.

“Es un conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables en base al cual los empleados consideran su trabajo. Es una actitud afectiva, una sensación de relativo agrado o desagrado por algo. Tiene una fuerte relación con su propio medio cultural y social y con como su entorno percibe el trabajo.”³⁷

Ésta, tiene la característica de ser dinámica, por lo tanto, medirla es solo obtener una foto en un momento determinado. Por esto, se recomienda a los jefes y

³⁷ ROBBINS, STEPHEN P. y JUDGE, TIMOTHY A. (2009) Comportamiento organizacional, ED PEARSON EDUCACIÓN

encargados del personal, prestar atención permanentemente a la satisfacción laboral de los colaboradores, y que no solo se preocupen una vez al año.

Cuando los individuos sienten una más alta satisfacción laboral, mejoran los indicadores de desempeño, por eso la importancia de estimular a los colaboradores que tienen las empresas.

Una gran empresa, no es aquella que solo se preocupa por su crecimiento económico, sino aquella que reconoce que su éxito depende de sus colaboradores y por tanto tiene el compromiso de motivarlos y capacitarlos con el fin de que puedan desarrollarse y crecer profesionalmente.

¿Cuáles son las causas de que los trabajadores se sientan satisfechos y comprometidos con su trabajo?

Cumplimiento de las expectativas de los empleados: Todas las personas tenemos necesidades, valores y expectativas y las llevamos con nosotros al momento de ingresar a una organización. Cuando existe una gran discrepancia entre estas necesidades, valores y expectativas respecto de la realidad de su trabajo, los empleados tienden a sentirse insatisfechos y menos motivados.

Idoneidad del trabajador para las tareas asignadas y para la organización: Los empleados tienen en cuenta que “tan bien” encajan en una organización, es decir de que forma sus valores, sus intereses, su estilo de vida, su personalidad, etc. están alineados con los de la organización. Aquellos empleados que perciben una buena adecuación a su organización, compañeros y se sienten capaces de

realizar las tareas que le asignan, tienden a estar más satisfechos con su empleo, se identifican con la organización y hasta tienen un mejor desempeño.

Comodidad con los compañeros de trabajo: las personas que disfrutan trabajar con sus compañeros y jefes, tienden a estar más satisfechos con su trabajo. El hecho de que el empleado perciba que sus compañeros lo apoyan y exista un vínculo cordial entre ellos afecta a la satisfacción laboral.

Equidad en premios, reconocimientos y ascensos: La satisfacción laboral también dependerá de que tan justo cree el trabajador que se lo trata en comparación con los demás.

Posibilidad de crecimiento y ascenso: Influye en la satisfacción laboral, la percepción que el empleado tenga respecto las oportunidades de crecimiento y de tomar desafíos que tenga en la organización.

Son numerosos los autores que evidencian que el clima laboral y satisfacción son conceptos que están muy relacionados.

“Un buen clima laboral, redundará en una mayor satisfacción en el trabajo, y a su vez, la satisfacción laboral se relaciona con la productividad, el absentismo y la rotación. Así mismo, numerosos estudios han demostrado una relación significativa entre el clima laboral y la satisfacción de los empleados, la satisfacción de los clientes y el éxito a largo plazo de las organizaciones.”³⁸

³⁸ María Jesús Bordas Martínez (2016), Gestión estratégica del clima laboral, ED UNED - Universidad Nacional de Educación a Distancia

Compromiso organizacional

“El compromiso organizacional es el grado en que un empleado se identifica con la organización y desea seguir participando activamente en ella.”³⁹

Podríamos decir, que es el grado en el que los empleados se involucran en sus tareas, invierten tiempo y energía en ellas y conciben el trabajo como parte central de su existencia.

“Según una de las definiciones más empleadas, tiene tres componentes”⁴⁰:

- El compromiso afectivo o adhesión emocional hacia la empresa.
- El compromiso de continuación en la empresa.
- El compromiso normativo o deber moral y gratitud que siente el empleado para responder con reciprocidad por el trato recibido.

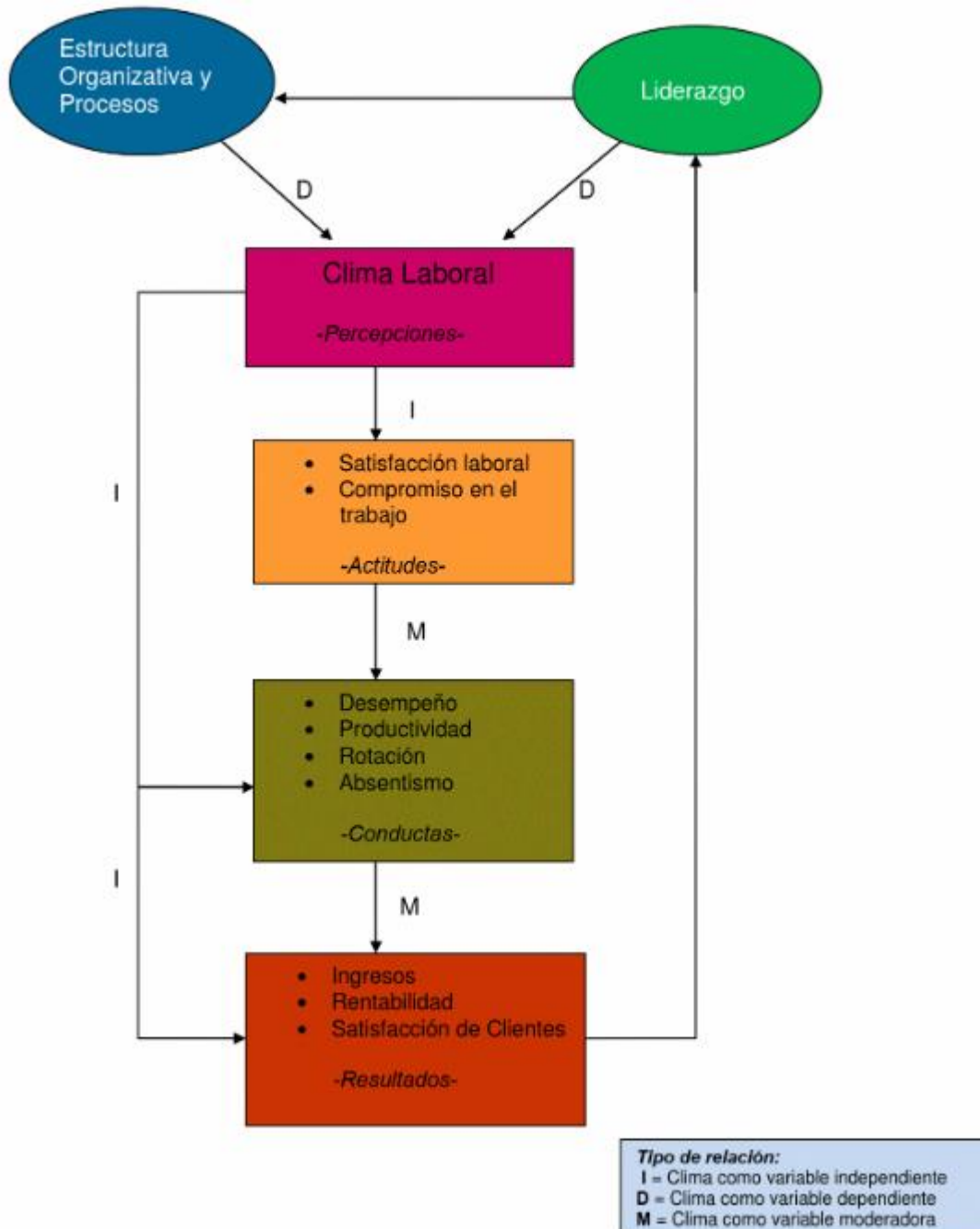
Para finalizar, es necesario esquematizar la relación del clima laboral con otros conceptos, a fin de ver con más claridad cómo influyen los mismos en él.

Para ello, tomaremos un esquema de la autora María Jesús Bordas, en el que puede verse como claramente, el último escalón termina siendo una repercusión del clima laboral en los resultados de la empresa.

³⁹ ROBBINS, STEPHEN P. y JUDGE, TIMOTHY A. (2009) Comportamiento organizacional, ED PEARSON EDUCACIÓN

⁴⁰ María Jesús Bordas Martínez (2016), Gestión estratégica del clima laboral, ED UNED - Universidad Nacional de Educación a Distancia

Flujo de relaciones e influencias del clima laboral



Voluntariado Corporativo

Concepto

El Voluntariado Corporativo se ha convertido en una práctica que genera cada vez más adeptos en el torno empresarial. Su capacidad de generar sentimiento de afiliación entre los empleados, lo convierten en una herramienta que promueve la comunidad interna entre los miembros de una organización, permitiendo que sus miembros puedan sentirse identificados con los valores de la organización.

“El término Voluntariado Corporativo se ha extendido y consolidado como expresión para identificar el voluntariado que desarrollan los empleados de una empresa, para contribuir a diversas causas sociales y/o medioambientales y que, de una forma u otra, viene apoyado por la compañía. Busca un impacto social o medioambiental, o económico.”⁴¹

Una de las definiciones más difundidas, corresponde a la de Bussines in the Community, que dice lo siguiente: “Actividades de carácter voluntario y compromiso personal, realizadas por empleados de forma organizada y en un marco estructurado, no remuneradas, y para el benéfico de otros individuos y la sociedad en su conjunto.

Las empresas, suelen incluir los programas de Voluntariado dentro su estrategia de RSE, y por ende los encargados de gestionar dicho programa, deben rendir cuentas de la gestión del mismo. Aquellas empresas que realizan reportes de

⁴¹ <https://www.voluntare.org/que-es-el-voluntariado-corporativo/>

sustentabilidad, deben incluir los indicadores de Voluntariado dentro del mismo, con lo cual se torna importante que sea medido y evaluado.

Características del Voluntariado Corporativo

- Es una actividad no remunerada.
- Los colaboradores tienen la libertad de elegir si quieren participar o no.
- La actividad puede beneficiar a una persona o comunidad.
- Tiene el apoyo de la Empresa, siendo esta quien financia los proyectos acciones a emprender.
- La acción social a emprender puede ser propuesta por: la empresa o por los colaboradores
- La duración de las actividades puede ser de corto, mediano y largo plazo (1 día, 6 meses, un año)

Beneficios del Voluntariado Corporativo:

Entre las ventajas de realizar Voluntariado Corporativo destacan:

- **Para el empleado/voluntario:** Satisfacción personal, desarrollo de habilidades, conocer nuevas personas, fortalecimiento de vínculos, incremento de autoestima o el orgullo de pertenencia, motivación entre otras.

- **Para la empresa:** Mejora de la imagen, incremento de la reputación interna, nuevos embajadores, fortalecimiento de vínculos con la comunidad, captación y retención de talento.
- **Para las entidades de Acción Voluntaria (ONG, Fundaciones, Asociaciones):** oportunidad de mejora en áreas difíciles de abordar, desarrollo de nuevas actividades, posibilidad de acceder a un mayor número de voluntarios y la puerta de entrada de futuras colaboraciones.
- **Para la sociedad:** aumenta el compromiso social de las personas, es por eso que se considera al Voluntariado como “Acelerador de la RSC”, ya que se dice que cuando se beneficia un colectivo de personas automáticamente se beneficia la sociedad.

Claves para el éxito en el desarrollo de un programa de Voluntariado Corporativo

Una de las características del Voluntariado, es que debe ser planificado, no debe dejarse librado al azar. Para que la incidencia que el programa de Voluntariado tenga en las Empresas sea positiva, debe ser gestionado por quienes correspondan, de manera óptima.

De nada sirve que una empresa destine un sinnúmero de recursos a la realización de proyectos sociales, si el Voluntariado Corporativo no se gestiona teniendo en cuenta una serie de factores que influyen a la hora de la elección del empleado sobre su participación.

Algunos puntos a tener en cuenta a la hora de emprender un programa de Voluntariado Corporativo son:

- En su conceptualización e implantación, el programa debe ser coherente con la cultura, políticas y forma de operar de la empresa. Esto es imprescindible para el buen funcionamiento del programa de voluntariado corporativo.
- Es necesario fijar objetivos tangibles, claros e inteligentes para el programa de Voluntariado Corporativo.
- Asignar los recursos adecuados para la gestión del proyecto.
- Trabajar con ONG que conozcan bien el contexto y en las que se confíe.
- Establecer un proceso para la selección y puesta en práctica del programa que encaje con la cultura de la empresa.
- Medir el alcance que tiene el programa dentro de la compañía.
- Que la dirección se comprometa firmemente con los objetivos del programa y apoye la participación de los empleados.
- Planificar la convocatoria y comunicación de todos los programas de Voluntariado.

Podemos decir, que el voluntariado corporativo es una práctica de valor añadido para la sociedad, la empresa y el propio empleado, si se establece, implanta, evalúa y reconoce correctamente.

Presentación de la empresa: Pampa Energía Central Térmica Güemes.

Historia de CTG, en adelante Pampa Energía

Central Térmica Güemes (CTG) fue creada el 27 de julio de 1992, como parte del programa de privatización de la empresa pública del Gobierno Nacional, antes la Empresa tenía por nombre: Agua y Energía Eléctrica S.E., y era una de las empresas estatales de generación y transmisión eléctrica del estado Nacional.

En ese entonces (1992), el Estado privatizó el 60% de las acciones, el 30% restante de las acciones continuaba siendo propiedad del Estado Nacional y el 10% restante correspondían al Programa de Propiedad Participada (PPP). El 60% de las acciones que el Estado privatizó fueron vendidas mediante una Licitación Pública Internacional.

Como resultado de la misma fue la empresa privada Puerco S.A. la que adquirió el 60% del capital accionario de CTG, y el 10% restante fue cedido en propiedad a los empleados de CTG, a través del PPP.

CTG asumió deudas por aproximadamente U\$S 51.000.000 incurridas por Ayee con anterioridad a la privatización. Se requirió que las obligaciones de CTG fueran garantizadas por Puerco. AyEE le transfirió 223 empleados a CTG, y asumió desde el día de la adquisición, las obligaciones laborales y sociales en relación con dichos empleados.

El 26 de enero de 1998 se produjo la venta del paquete accionario de Powerco S.A.,(la empresa inversora controlante del 60% de las acciones de CTG) a un grupo compuesto por gerentes y empleados de la misma. Permanecieron sin cambios los directores representantes de las acciones por la PPP (10%) y del Gobierno Nacional (30%). De esta manera la titularidad del paquete accionario de CTG quedó en un 70% a cargo de sus Gerentes y empleados y en el restante 30% a cargo del Estado Nacional.

Luego de un pormenorizado análisis de la situación financiera de la Sociedad, el Directorio decidió el 29 de marzo de 1999 iniciar un proceso de reestructuración de sus pasivos financieros, encomendando a la Gerencia General, la elaboración de un plan al respecto. La intención de implementar un plan de reestructuración se debió fundamentalmente al acaecimiento de hechos, los cuales habían tenido un efecto negativo en la situación financiera de la Sociedad.

En **Diciembre de 2006**, la empresa Pampa adquiere el control de Central Térmica Güemes, la incorpora a su cartera de activos. Luego de esta adquisición Pampa Energía, empresa privada con sede central en Buenos Aires, pasa a tener el total de las acciones de CTG. A partir de esta adquisición, la compañía empieza a impregnar su identidad en CTG, para lograr de a poco ir instalando sus valores y políticas. Pampa tiene el control total de CTG, pero el nombre continuaba siendo Central Térmica Güemes. Además en este mismo año adquiere una participación de control de Hidroeléctrica Los Nihuiles e Hidroeléctrica Diamante.

Sucesos más importantes:

- **Enero de 2007:** Pampa aumenta su capital en 600 millones de acciones a 2,23 pesos por acción.
- **Mayo de 2007:** Pampa adquiere Central Térmica Loma de La Lata.
- **Agosto de 2007:** Pampa adquiere la Central Térmica Piedra Buena.
- **Septiembre de 2007:** Pampa adquiere la participación controlante de Edenor mediante un canje de tenencias accionarias. Pampa aumenta su capital en 480 millones de acciones, a 2,61 pesos por acción, para llevar a cabo el canje.
- **En julio de 2008:** Central Térmica Güemes aumenta su capacidad instalada en 100MW.
- Cotiza en el NYSE (New York Stock Exchange) desde el 9 de octubre de 2009
- **Enero de 2014:** Petrolera Pampa comienza a cotizar en la BCBA (Bolsa de Comercio de Buenos Aires).
- **Julio de 2016:** Pampa adquiere la mayoría accionaria y el control de Petrobras Argentina S.A.
- **Julio 2017:** La empresa Pampa Energía, lleva a cabo el proceso de “cambio de nombre” y por lo tanto de identidad en todos sus activos. En adelante, todos son llamados “Pampa Energía”, para diferenciarlos se agrega el prefijo del lugar: “Central Térmica Güemes”. Se hace un importante cambio de Imagen de marca en todas las instalaciones de CTG como de los demás activos adquiridos por la compañía, se cambian

carteles, logos, folletos, banners, plantillas y todo lo referido al Marketing. etc. a fin de consolidar la imagen de Pampa a nivel nacional.

- **Agosto de 2017:** Pampa inaugura la planta termoeléctrica en el Parque Pilar con una capacidad de 100MW y una inversión de US \$ 100 millones.
- **Mayo de 2018:** Parque eólico en Bahía Blanca comienza a operar con una capacidad instalada de 100MW y una inversión de US \$ 130 millones.
- Comienzan las obras de construcción de dos parques eólicos adicionales en el área de Bahía Blanca, con una capacidad de 50 MW cada uno y una inversión total de US \$ 140 millones.
- **Marzo de 2019:** Inauguración del parque eólico Pampa Energía II, en el área de Bahía Blanca, con una capacidad de 53 MW y una inversión de US \$ 70 millones.
- **Junio de 2019:** Pampa adquiere en conjunto con YPF (50%), Planta de Energía Temática Ensenada Barragán.
- **Julio de 2019:** Inauguración del parque eólico Pampa Energía III en el área de Coronel Rosales con una inversión de US \$ 70 millones.

Actualmente, Pampa es la empresa integrada de energía eléctrica más grande del país. Trabaja en los tres segmentos del negocio: generación, transmisión

Desarrolla una intensa actividad en exploración y producción de gas y petróleo en las cuencas hidrocarburíferas más importantes del país, con una producción de 5.000 barriles de petróleo y 7.000.000 m³ de gas por día.(co controlante de Transener y Transba), y distribución, a través de Edenor.

En solo 13 años, se convirtió en la compañía energética más importante del país. La compañía se dedica a la generación y transmisión de electricidad (4.751 MW) a través del control conjunto de Transener, responsable tanto de la operación como del mantenimiento de la red de transmisión de alta tensión en Argentina, que comprende más de 14,5 mil km de líneas propias y 6 , 2 mil km de líneas de alta tensión de Transba. Transener transporta el 85% de la electricidad del país.

Opera en el segmento de distribución a través de Edenor, el mayor distribuidor de electricidad de Argentina, que atiende a 3 millones de clientes con una concesión que consiste en el norte de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y el noroeste del Gran Buenos Aires.

La reciente adquisición de Petrobras Argentina incorporó activos de gran valor para la compañía, como varias plantas de generación de electricidad, una mayor producción de gas y petróleo y la producción y comercialización de combustible, fabricación de lubricantes y un papel en la industria petroquímica.

Activos de Pampa Energía: Petróleo, gas y electricidad.

1)Electricidad.

Generación de energía:

El segmento de generación de Pampa comprende una capacidad instalada de

Tipo	Planta	Capacidad Instalada (MW)
Hidráulica	Hidroeléctrica Los Nihuiles ("HINISA")	265
	Hidroeléctrica Diamante ("HIDISA")	388
	Hidroeléctrica Pichi Picún Leufú ("HPPL")	285
Térmica	Central Térmica Loma de la Lata ("CTLL")	765 + 15 en expansión
	Central Térmica Güemes S.A. ("Güemes" o "CTG")	361
	Central Térmica Piquirenda ("CTP")	30
	Central Piedra Buena ("CPB")	620
	Central Térmica Parque Pilar ("CTPP")	100
	Central Térmica Ingeniero White ("CTIW")	100
	Central Termoeléctrica Genelba ("CTGEBA")	1.050 + 176 en expansión
	Central de Co-Generación Ecoenergía ("EcoEnergía")	14
	Central Térmica Ensenada Barragán («CTEB»)	567 + 280 en expansión
	Parque Eólico Ingeniero Mario Cebreiro ("PEMC")	100
Renovable	Parque Eólico Pampa Energía II ("PEPE II")	53
	Parque Eólico Pampa Energía III ("PEPE III")	53
Total		4.751 + 471 en expansión

4.751 MW, lo que equivale al 12,1% de la capacidad instalada de Argentina.

Transmisión de la energía.

Dentro de lo que respecta a transmisión se encuentra Transener y Enecor.

Transener («Compañía de Transporte de Energía Eléctrica en Alta Tensión Transener S.A.») es la empresa líder en el servicio público de transmisión de energía eléctrica en alta tensión en la Argentina. Al 31 de Diciembre de 2018, es concesionaria de 14.489 kilómetros de líneas de transmisión y 57 estaciones transformadoras, operando en forma directa el 85% de las líneas de alta tensión del país. A su vez su controlada, Transba («Empresa de Transporte de Energía Eléctrica por Distribución Troncal de la Provincia de Buenos Aires Transba S.A.»),

tiene la concesión de 6.455 km de líneas de transmisión y 99 estaciones transformadoras, que conforman el Sistema de Transporte por Distribución Troncal de la provincia de Buenos Aires.

Pampa posee el 70% de Enecor, compañía que actúa bajo la modalidad de transportista independiente y desarrolla las actividades de operación y mantenimiento, a través de la subcontratación de Transener («Compañía de Transporte de Energía Eléctrica en Alta Tensión»), respecto de las instalaciones en 132 kV de 21 km de línea en doble terna, desde la estación transformadora Paso de la Patria, en la provincia de Corrientes. Posee una concesión por 95 años, que expira en 2088.

Distribución de la energía.

Edenor («Empresa Distribuidora y Comercializadora Norte S.A.») es la mayor distribuidora de electricidad de la Argentina, tanto en términos de número de clientes y electricidad vendida (tanto en GWh como en pesos). Cuenta con una concesión para distribuir electricidad en forma exclusiva en el noroeste del Gran Buenos Aires y en la zona norte de la Ciudad de Buenos Aires, lo que comprende una superficie de 4.637 kilómetros cuadrados y una población de aproximadamente 8,5 millones de habitantes.

Generación de Electricidad 		Transmisión de Electricidad 		Distribución de Electricidad 	
Hidroeléctrico	938 MW	Transener	20.944 km de líneas de alta tensión	Edenor	3,0 millones
Térmico	2.819 MW				
+ Expansiones ¹	398 MW				
Co-Generación	14 MW				
Energía eólica	100 MW				
+ Expansiones ²	106 MW				
Capacidad Total	4.375 MW	Participación del Mercado	85%	Participación del Mercado	20%

Resumen:

2) Gas y petróleo

a) Exploración y Producción (E&P)

Pampa es una de las compañías líderes de E&P de hidrocarburos de la Argentina, presente en las cuencas más importantes del país, de las que obtienen gas natural y petróleo.

- El nivel de producción del 2018 alcanzó 44,8 mil boe/d (barriles equivalentes de petróleo por día), correspondiendo el 89% al gas natural y el 11% al petróleo
- La producción de 6,8 millones de m3/d (metros cúbicos por día) del gas natural proviene principalmente de los bloques «El Mangrullo», «Rincón del Mangrullo», «Río Neuquén» y «Sierra Chata» y se vendió a un precio promedio de US\$4,7/millón de BTU para el 2018.

b) Midstream (transporte y almacenamiento)

TGS («Transportadora de Gas del Sur S.A.») es la transportadora de gas más importante del país, operando el sistema de gasoductos más extenso de América Latina. A su vez, es líder en producción y comercialización de LGN («líquidos de gas natural») tanto para el mercado local como para el de exportación, realizando esta actividad desde el Complejo General Cerri, ubicado en Bahía Blanca, provincia de Buenos Aires. Pampa mantiene una participación indirecta del 25,5% en TGS a través de CIESA («Compañía de Inversiones de Energía S.A.»).

Midstream (Transporte y almacenamiento del gas y el petróleo)

Oleoductos del Valle («OldelVal»): Pampa mantiene una participación directa de 2,1% en OldelVal. El mismo lleva a cabo tareas de explotación de oleoductos troncales de acceso a Allen, en el área del Comahue, y el oleoducto Allen – Puerto Rosales, que posibilitan la evacuación del petróleo producido en la Cuenca Neuquina hasta Puerto Rosales (puerto de la Ciudad de Bahía Blanca), aprovisionando asimismo a la destilería Plaza Huincul, que se encuentran en la zona de influencia de su recorrido.

c) Refinación y distribución

Refinería del Norte («Refinor»): Pampa tiene una participación del 28,5% en Refinor, compañía que posee la única refinería en la región norte de Argentina, ubicada en Campo Durán, provincia de Salta. La capacidad nominal de procesamiento en la unidad de topping es de 25,8 miles de barriles por día

mientras que en las dos plantas turboexpansoras la capacidad nominal de procesamiento es de 20,3 millones de m³ de gas por día.

Terminal de Dock Sud: situado en la provincia de Buenos Aires, cuenta con una capacidad de almacenamiento de aproximadamente 228 mil m³ de productos livianos y bases lubricantes distribuidos en 43 tanques.

d) Petroquímica

El segmento de petroquímica forma parte de la integración vertical con las operaciones de gas. La producción de los activos abarca una amplia gama tales como bases octánicas para naftas, benceno, solventes aromáticos, hexano y otros solventes parafínicos hidrogenados, propelente para industria cosmética, estireno monómero, caucho y poliestireno para el mercado local y exterior.

Pampa es la única productora argentina de estireno monómero, poliestireno y elastómeros y el único productor integrado de productos que van del petróleo y el gas natural a los plásticos.

Pampa dispone del **complejo petroquímico integrado Puerto General San Martín (“PGSM”)**, en la provincia de Santa Fe, con una capacidad de producción anual de 50 mil toneladas de gases (GLP que utiliza como materia prima y propelente), 155 mil toneladas de aromáticos, 290 mil toneladas de gasolina y refinado, 160 mil toneladas de estireno, 55 mil toneladas de caucho sintético, 180 mil toneladas de etilbenceno y 31 mil toneladas de etileno. Asimismo, el segmento cuenta con una planta de poliestireno, ubicada en Zárate, provincia de Buenos Aires, con una capacidad de producción de 65 mil toneladas.

Petróleo y Gas 		Midstream 		Downstream 	
Bloques	11 de producción + 7 de exploración	TGS	9.184 km de gasoductos Procesamiento LGN de 1 millón ton/año	Estireno Caucho sintético Poliestireno	Capacidad de: 160 mil ton/año 55 mil ton/año 65 mil ton/año
Gas	6,8 millones m3/d de producción				
Petróleo ⁴	5,1 mil bbl/d de producción			Refinor	Refinación de 25,8 mil bbl/d - 83 EESS Procesamiento LGN de 390 mil ton/año
Producción Total		44,8 miles boe/d	Participación del Mercado	60%	

Resúmen:

Misión, Visión y Valores de la compañía

Misión: Ser una empresa protagonista en el Sector de energía de la Argentina, reconocida por su excelencia operativa, crecimiento continuo y compromiso con el país.

Visión: Ser una empresa protagonista en el sector de energía de Argentina, reconocida por su excelencia operativa, crecimiento continuo y compromiso con el país.

Valores:

- Espíritu emprendedor: Creemos en hacer, para crecer. Promovemos el desarrollo y la creatividad.

- Integridad: La transparencia es la garantía de un crecimiento sano y sostenido.
- Excelencia: Buscamos la mejora constante, para lograr resultados concretos que tengan impacto positivo en la sociedad.
- Trabajo en equipo: Somos un equipo que busca superar los desafíos poniendo al máximo nuestras capacidades.
- Responsabilidad: Somos respetuosos de la comunidad y el medio ambiente. Nuestro compromiso es con el presente y con el futuro.

Central Térmica Güemes.

Dentro de la gran cartera de activos que tiene Pampa Energía, se encuentra “Central Térmica de Güemes”, central generadora de energía eléctrica ubicada en la Ciudad de General Güemes, Provincia de Salta, sobre Ruta Nacional 34 Km 1135.

En ella trabajan 142 personas en turnos rotativos las 24hs los 365 días del año. Por lo general los trabajadores se encuentran entre la edad de 25 a 65 años, y el índice de despidos o renunciaciones es casi nulo. Posee tres turbinas de vapor y una de gas, con una capacidad instalada de 361 MW, que representan el 1,2% de la capacidad instalada de la Argentina.

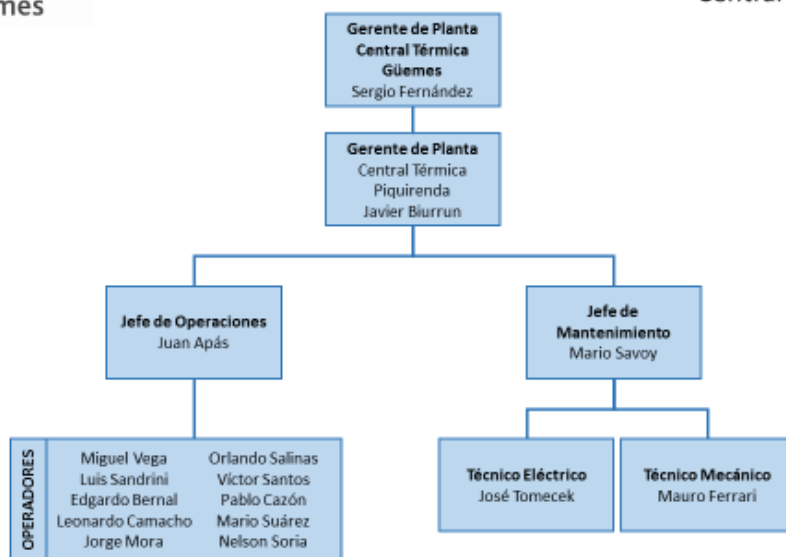
En la empresa hay 6 sectores muy bien definidos: Taller eléctrico, Taller Mecánico, Planta de agua, Instrumentación y Control, Administración, Ingeniería

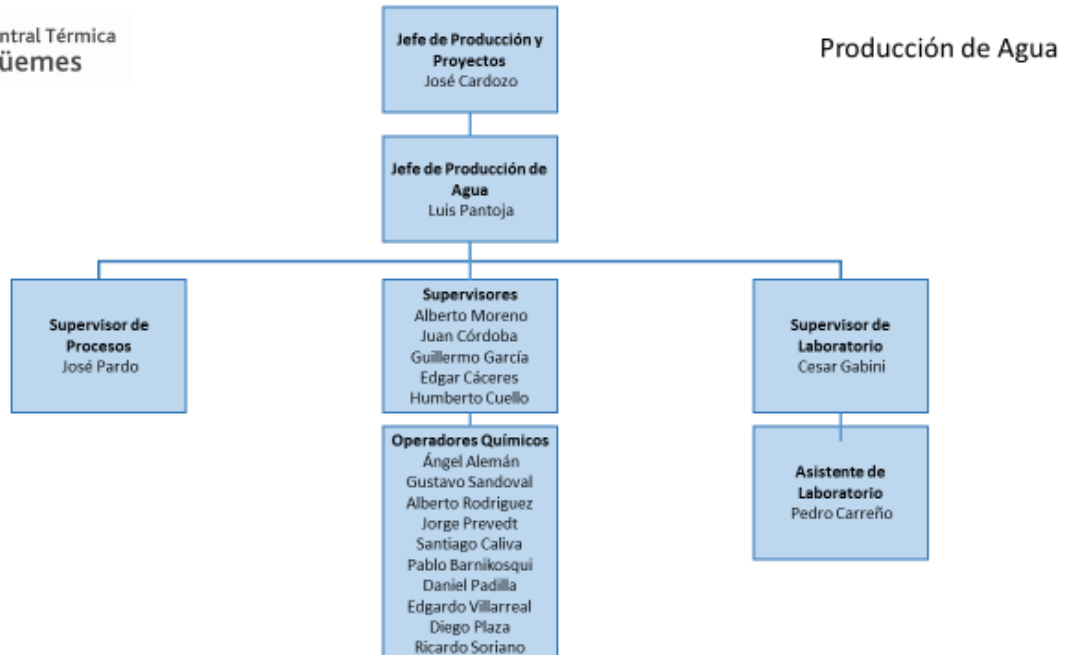
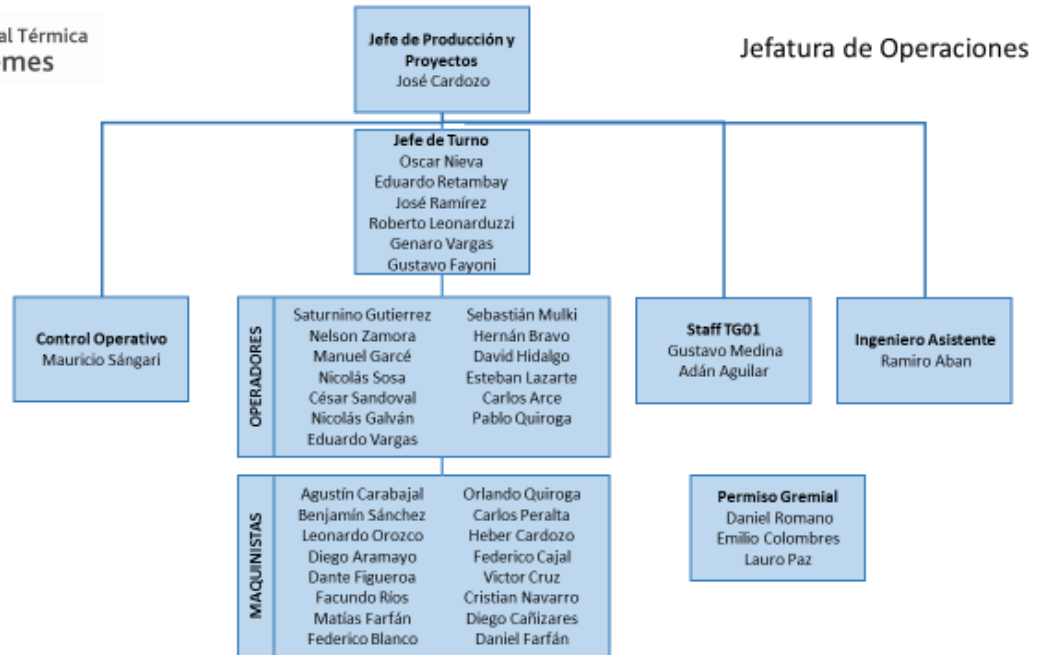
de planta y Operaciones. Además, cuenta con un área de Calidad, Seguridad, Medio ambiente y Salud (CSMS), Recursos humanos y Relaciones Institucionales y Responsabilidad Social Empresaria.

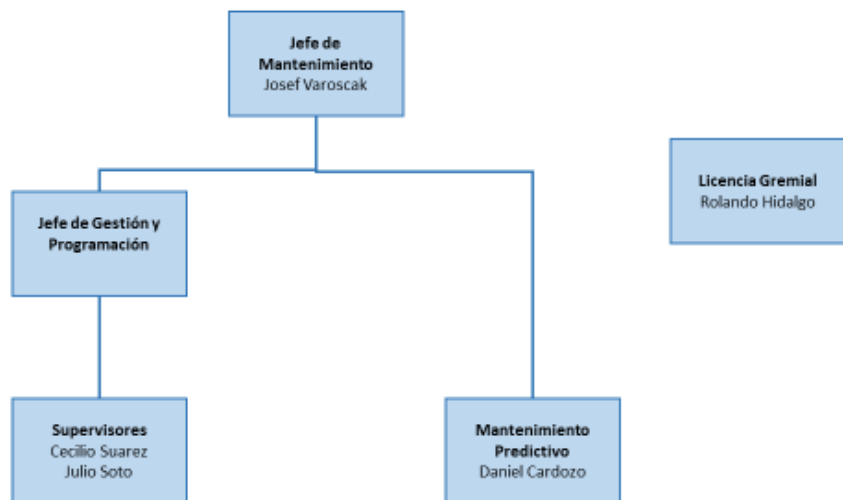
Organigrama de Central Térmica Güemes:

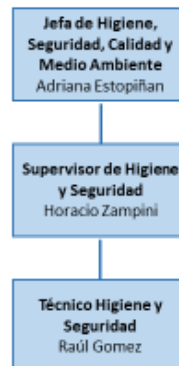
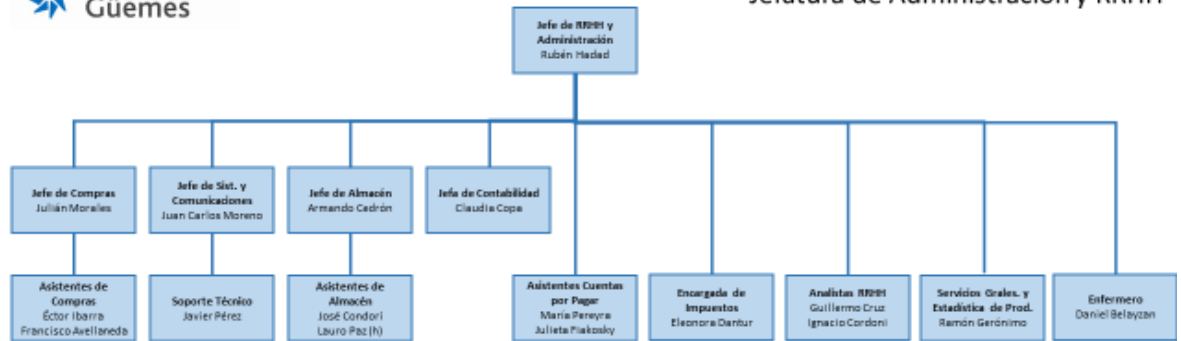


Central Térmica Piquirenda









Responsabilidad Social Empresaria

En Pampa Energía se piensa a la Responsabilidad Social como un modelo estratégico de gestión integral del negocio, de sus actividades y de las relaciones con todos sus públicos de interés.

Se llevan a cabo programas y acciones de inversión social en conjunto con la **Fundación Pampa Energía**. Con un fuerte compromiso con la sociedad, que trasciende la satisfacción de demanda de energía, la fundación desarrolla programas que contribuyan a mejorar la calidad de vida de personas y fortalezcan las capacidades de las organizaciones en las comunidades en las que opera la compañía.

La Responsabilidad Social Empresaria se trabaja a través de 3 ejes de trabajo principales:

1. Educación y formación laboral
2. Responsabilidad Social en sus activos
3. Voluntariado Corporativo

1. Educación y formación laboral:

El foco de Fundación Pampa está en la educación, ya que la compañía está convencida de que ésta es clave para el desarrollo y la inclusión social y laboral de las personas. Es por eso que, través de los programas desarrollados por la Fundación Pampa Energía se busca proveer la igualdad de oportunidades de

niños, niñas y jóvenes que se encuentran en situación de vulnerabilidad a lo largo del país, acompañando las trayectorias educativas de los estudiantes y las instituciones. Pampa Trabaja en red con escuelas, universidades nacionales, organismos gubernamentales y organizaciones de la sociedad civil, con el objetivo de impulsar, el derecho a estudiar y trabajar de las personas.

Programas de Fundación Pampa:

1.1 INVESTIGADORES DE LA ENERGÍA

Desde 2011 buscamos sembrar y motivar el interés por la ciencia en estudiantes de 4º, 5º, 6º y 7º grado de escuelas primaria, promoviendo la concientización sobre el uso responsable de la energía en distintas instituciones públicas. Los talleres fueron diseñados por la Universidad Nacional del Comahue y serán brindados a docentes de escuelas primarias para que puedan trabajar los contenidos con los alumnos. Los temas a abordar están vinculados con los diferentes fenómenos vinculados a la energía, sus fuentes, su eficiencia y los beneficios ligados a cada tipo de energía.

1.2 PROGRAMA DE FORMACIÓN PROFESIONAL

El programa tiene como objetivo acompañar a los estudiantes en su formación académica, de manera tal de que una vez finalizado este proceso, los jóvenes estudiantes se hayan convertido en profesionales preparados y calificados para insertarse en el mundo laboral. A través de este acompañamiento tanto económico como personal, buscamos generar y promover la igualdad de oportunidades educativas mediante acciones y hábitos que favorezcan la inserción tanto a nivel educativo como laboral de los sectores socio-económicos que se encuentran en situaciones de vulnerabilidad o más desfavorecidos. A continuación, se describen los programas integrados en las distintas etapas de este proceso de formación profesional y los resultados alcanzados en este año:

ACOMPANIAMIENTO EN LA FINALIZACIÓN DE LA ESCUELA SECUNDARIA TÉCNICA. Desde la Fundación Pampa Energía brindamos oportunidades y acompañamiento a jóvenes que cursan la Escuela Secundaria Técnica durante los últimos tres años, para que puedan finalizar sus estudios y encaminarse hacia su proyecto futuro, valorando la educación como herramienta indispensable para una mejora en las condiciones de vida. Trabajando en asociación con organizaciones especializadas, buscamos educar para la participación, despertando valores cívicos y formando ciudadanos comprometidos. Junto al CONICET- CIBION, desarrollamos el proyecto Futuros Investigadores cuyo objetivo principal es promover la vocación y la cultura científica en los estudiantes de educación técnica con orientación en química, y divulgar el conocimiento desarrollado en nuestro país sobre Bio y Nanociencias.

PRÁCTICAS PROFESIONALIZANTES. Desde el año 2013 trabajamos junto al área de Recursos Humanos en la implementación de prácticas profesionalizantes para que realicen los estudiantes del último año de las escuelas técnicas de las comunidades cercanas a nuestros activos. La finalidad del programa es que los estudiantes consoliden, integren y amplíen las capacidades y saberes que se corresponden con el perfil profesional en el que se están formando en su secundario. Esta estrategia formativa significa para los estudiantes una excelente oportunidad para enriquecer la formación académica recibida con prácticas educativas que articulan el saber teórico con el "saber hacer" en un contexto socio productivo, incrementando así sus posibilidades de inserción laboral.

ACOMPANIAMIENTO EN EL DESARROLLO PROFESIONAL UNIVERSITARIO Y TERCIARIO. Con el objetivo de contribuir con la equidad educativa a través de la educación superior, brindamos una beca económica y el acompañamiento de un tutor para que los jóvenes que estudien una carrera de Ingeniería o terciarios afines al negocio, tengan la oportunidad de desarrollarse, promoviendo así su educación y futura empleabilidad. A su vez, acompañamos a hijos de empleados que estén cursando o quieran comenzar a estudiar.

PASANTIAS. El programa tiene como objetivo que, a partir del cuarto año de la carrera, los becarios universitarios que acompañamos desde la Fundación, se unan a la empresa a través de la realización de una pasantía.

PRÁCTICAS PROFESIONALES SUPERVISADAS. El programa tiene como objetivo brindar posibilidades de desarrollo laboral a aquellos becarios que estén cursando carreras afines al negocio, que necesiten realizar una práctica de 200 hs para poder recibir su título universitario. Estas prácticas también, permiten desarrollarse profesionalmente en el ámbito de la industria de nuestra industria energética.

1.3 PROMOCIÓN DE LA INSERCIÓN LABORAL

En el marco de la **Capacitación laboral en electricidad**, hemos brindado un curso de oficios enfocado en adquirir habilidades y conocimientos de electricidad domiciliar básica, así como saberes vinculados al mercado laboral y al emprendedurismo. Realizamos diferentes **talleres de empleabilidad** para que los jóvenes del último año de la escuela secundaria puedan contar con herramientas para ingresar al mundo del trabajo: armado de currículum, entrevistas individuales y grupales, y orientación en la búsqueda de su primer trabajo. Participamos junto al grupo AcercaRSE de talleres para estudiantes del último año de escuelas secundarias de Zárate y Campana.

1.4 APOYO AL DESARROLLO EDUCATIVO

En el marco del proyecto pedagógico impulsado por la Dirección de Escuelas de la Provincia de Buenos Aires denominado "Red de 2000 escuelas para el aprendizaje", acompañamos a la política pública en **infraestructura escolar** con la refacción edilicia para procurar un espacio digno y funcional para el adecuado desarrollo de los proyectos pedagógicos.

A través del lanzamiento de la Campaña **Empezamos con todo**, entregamos a nuestros becarios una mochila con cartuchera, cuaderno y birome. También donamos kits escolares a escuelas. En la mayoría de los activos de Pampa organizaron colectas de útiles escolares y bienes de uso requeridos, y la Fundación duplicó lo recaudado.

En la ciudad de Piedra del Águila, desarrollamos la **Formación de Tutores**, junto al Municipio, para poder así fortalecer sus roles activos en el soporte y seguimiento a becarios de nivel terciario.

Realizamos también diversas donaciones a lo largo de todo el país para acompañar la educación y formación profesional no solo de nuestros becarios secundarios y universitarios, sino también de los miembros de las comunidades de las que somos parte.

2. Responsabilidad Social en los activos

La compañía busca fortalecer el vínculo con las comunidades dónde se encuentran sus activos con el fin de contribuir al desarrollo social, económico y ambiental, mejorando la calidad de vida de sus trabajadores, las familias y la comunidad. Desde el año 2017 se avanzó en la consolidación de Comités de Responsabilidad Social Empresaria, con el objetivo de planificar y desarrollar planes sustentables y de gestión local, alineados con los valores de cada negocio, de la Compañía y de la comunidad.

Las principales temáticas con las que trabaja la empresa incluyen planes de acción en:

- **Infraestructura:** acompañando desde campañas como “Mucho más que una Compu”
- **Educación:** acompañando desde campañas como “Cadena Productiva”
- **Inclusión:** acompañando el desarrollo de socios para la inclusión de personas con discapacidad
- **Trabajo:** promoviendo acciones como “Pascuas Solidarias” y la “Feria de emprendedores”
- **Ambiente:** acompañando a organizaciones sustentables en la protección el medio ambiente
- **Salud y alimentación:** acompañando a la comunidad desde acciones como la “Campaña de Hemodonación”

Con el objetivo de contribuir a la formación de estudiantes de todos los niveles educativos y de despertar el interés por el sector de la energía, llevamos a cabo el **PROGRAMA PUERTAS ABIERTAS**, una acción dónde se programan visitas y recorridos a nuestras plantas, para que los vecinos puedan conocer los procesos productivos, las instalaciones, y la forma de trabajo de Pampa Energía.

3. Voluntariado Corporativo

La compañía tiene la convicción de que sus empleados son el mejor activo, y que cada uno de ellos puede aportar su energía y poner su conocimiento al servicio de quien más lo necesita.

Por eso, la empresa posee el programa “Voluntariado Pampa”, un espacio de participación para todos los colaboradores que quieran comprometerse en acciones en su comunidad. Cada año se asisten a familias vulnerables de las comunidades en las que opera, cuidando el medio ambiente y realizando pequeñas acciones que beneficien a todos los receptores.

Además, cada activo posee un **Comité de RSE**, que busca generar un espacio de involucramiento y coordinación de acciones que reflejen los intereses de los voluntarios y atienda al vínculo del activo con su sociedad de impacto, aumentando año a año la cantidad de beneficiados, al igual que la cantidad de colaboradores que las hacen posibles, y el compromiso de Pampa Energía y la Fundación Pampa en las comunidades.

Este programa está presente en todos los activos que posee la Empresa Pampa Energía, y se aplica teniendo en cuenta criterios generales para su realización, pero siempre considerando que pueden surgir variaciones debido a las particularidades que posee cada activo, por la zona en la que se encuentra.

Voluntariado Corporativo en Central Térmica Güemes.

Actualmente participan en acciones de voluntariado 50 colaboradores de la compañía. De los cuales, 20 son miembros activos del Comité de RSE.

El Comité se encarga de analizar las necesidades de la comunidad y definir proyectos que se alineen con las expectativas e intereses de los colaboradores de la planta.

Son quienes colaborar directamente en la definición y organización de programas a implementar en la comunidad. El área de RSE de la empresa acompaña en todo momento el trabajo del comité y es quien articula el trabajo con la comunidad, las ONG u organizaciones locales y la gerencia.

Anexo 1

Trabajo de Campo:

El trabajo de campo se efectuó sobre dos tipos de actores, 1) entrevistas a gerentes que están involucrados en la toma de decisiones, gestión de RSE y programa de Voluntariado Corporativo y 2) encuestas dirigidas a colaboradores de la empresa que participan del programa de Voluntariado Pampa 2019.

Modelo de la encuesta que se utilizó:

El siguiente formulario se realizó utilizando la herramienta “Google Forms”, dicha herramienta es gratuita y permite la administración del cuestionario de forma online desde los siguientes dispositivos: PC, tablet, celular.

En esta oportunidad se envió a los voluntarios el link de la encuesta a través del mail corporativo.

Programa de Voluntariado Pampa 2019 - Pampa Energía Central Térmica Güemes

Esta encuesta está dirigida a los colaboradores que participan del programa de Voluntariado Pampa, de la Empresa Pampa Energía Central Térmica Güemes. Se realiza a fin de realizar un trabajo final de graduación, de la carrera de Lic. en Relaciones Públicas e Institucionales, Universidad Católica de Salta.

*Obligatorio



Nombre y apellido:

Tu respuesta

Edad: *

Tu respuesta

Sexo *

Elegir ▼

Área de trabajo: *

Tu respuesta

Puesto que ocupas: *

Tu respuesta

Antigüedad en la empresa: *

- ☐ De 0 a 3 años
- ☐ De 3 a 6 años
- ☐ De 6 a 9 años
- ☐ De 9 a 12 años
- ☐ Mas de 12 años

1. ¿Cuál fue el principal motivo que te llevó a ser voluntario?

Marcá todas las que correspondan *

- ☐ Desarrollar nuevas habilidades
- ☐ Brindar mi ayuda hacia otras personas/la comunidad
- ☐ Ya soy voluntario en otros espacios y me gusta participar
- ☐ Fui motivado por otro compañero
- ☐ Otros: _____

2. ¿Sos miembro del Comité de Voluntarios de Pampa? *

- ☐ Si
- ☐ No

3. ¿Cómo es tu participación como voluntario? *

- ☐ Participo activamente de las reuniones o acciones de voluntariado.
- ☐ Participo de manera esporádica, cuando me interesan las temáticas sobre las cuales se trabajará.
- ☐ Participo de las actividades de voluntariado en algunas oportunidades, solo cuando tengo tiempo.

4. ¿Cuáles son las temáticas sobre las cuales trabajaste en el voluntariado? Marca todas las que correspondan *

☐ Educación

☐ Medio ambiente

☐ Inclusión social

☐ Salud

☐ Cultura y deporte

☐ Infraestructura de instituciones

☐ Otros: _____

5. ¿Estas a gusto con las temáticas abordadas por el Voluntariado Pampa? *

☐ Totalmente en desacuerdo

☐ En desacuerdo

☐ Ni en acuerdo ni en desacuerdo

☐ De acuerdo

☐ Totalmente de acuerdo

6. ¿Consideras que el voluntariado potencia o desarrolla tus capacidades? *

- ☐ Totalmente en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Ni en acuerdo, ni en desacuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

7. En una escala del 1 al 5, siendo 1 totalmente en desacuerdo y 5 totalmente de acuerdo, marcar qué competencias sientes que has potenciado o desarrollado participando del programa de Voluntariado Pampa *

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni en acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Trabajo en equipo	☐	☐	☐	☐	☐
Empatía	☐	☐	☐	☐	☐
Liderazgo	☐	☐	☐	☐	☐
Comunicación	☐	☐	☐	☐	☐
Creatividad e innovación	☐	☐	☐	☐	☐
Inteligencia emocional	☐	☐	☐	☐	☐
Flexibilidad	☐	☐	☐	☐	☐
Manejo de emociones	☐	☐	☐	☐	☐
Espíritu emprendedor	☐	☐	☐	☐	☐

8. ¿Tu participación optimizó alguno de los siguientes aspectos? Marcá todas las que correspondan *

- ☐ Más confianza en mí mismo
- ☐ Mejor comprensión/empatía con otros
- ☐ Mayor concientización acerca de cuestiones sociales
- ☐ Satisfacción con el trabajo
- ☐ Compromiso con la compañía
- ☐ Otra forma de relacionarme con mis compañeros de trabajo
- ☐ Nada
- ☐ Otros: _____

9. ¿Consideras que el espacio de voluntariado promueve la cohesión entre los colaboradores de la empresa? *

- ☐ Totalmente en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Ni en acuerdo, ni en desacuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

10. ¿Has sido reconocido por tu participación en el voluntariado dentro de la empresa? *

☐ Sí

☐ No

¿De que manera? Marcá todas las que correspondan *

☐ Obsequio o certificado

☐ Mail corporativo

☐ Agasajo

☐ Publicación en Kaizala

☐ Publicación en la Intranet Pampa

☐ Otros: _____

11. ¿Sientes el apoyo de tu jefe, a la hora de participar de acciones de voluntariado? *

☐ Siempre

☐ A veces

☐ Nunca

¿Porqué? *

Tu respuesta _____

12. ¿Cuáles son los canales a través de los cuales te enteras de las actividades de voluntariado y con que frecuencia? *

	Con mucha frecuencia	Con poca frecuencia	Nunca
Mail	☐	☐	☐
Telefono	☐	☐	☐
Kaizala	☐	☐	☐
Whatsapp	☐	☐	☐
Carteleras	☐	☐	☐
Intranet Pampa	☐	☐	☐
Reuniones	☐	☐	☐
A través del boca a boca	☐	☐	☐

13. ¿Cuales son los principales inconvenientes que se te presentan a la hora de participar de las acciones de voluntariado? Marcá todas las que correspondan *

☐ Problemas con el horario

☐ No me entero de todas las actividades de voluntariado

☐ Falta de apoyo de mi jefe

☐ Falta de apoyo de mi equipo de trabajo

☐ No se me presenta ninguna dificultad

☐ Otros: _____

14. ¿Te parece importante/valioso que Pampa Energía te brinde la posibilidad de participar de actividades que proyecten un cambio en la comunidad? *

- ☐ Muy importante
- ☐ Importante
- ☐ Poco importante
- ☐ Nada importante

¿Por que? *

Tu respuesta

15. En general, ¿Cómo te resulta la experiencia de ser parte del Voluntariado Pampa? *

- ☐ Muy gratificante
- ☐ Gratificante
- ☐ Poco gratificante
- ☐ Nada gratificante

16. ¿Recomendarías a un compañero participar en el programa de Voluntariado Pampa? *

- ☐ Sí
- ☐ No
- ☐ Tal vez

¡Muchas gracias por tu tiempo!

Modelo de entrevista que se utilizó:

La entrevista duró aproximadamente 20 minutos, y se realizó a:

- Gerente General de la planta: Sergio Fernandez
- Gerente de Recursos Humanos: Ruben Hadad
- Gerente del área de RSE: María Soledad Acevedo

Programa de Voluntariado Pampa - Pampa Energía Central Térmica Güemes

Entrevista a gerentes de la Empresa Pampa Energía Central Térmica Güemes y gestores del Programa de Voluntariado Pampa.



Nombre y apellido:

Tu respuesta

Edad:

Tu respuesta

Sexo

Elegir ▼

Área de trabajo:

Tu respuesta

Puesto que ocupa:

Tu respuesta

Antigüedad en la empresa:

- ☐ De 0 a 3 años
- ☐ De 3 a 6 años
- ☐ De 6 a 9 años
- ☐ De 9 a 12 años
- ☐ Mas de 12 años

1. A nivel externo, ¿Cuál considera que es el principal beneficio que genera el programa de Voluntariado Pampa?

Tu respuesta

2. A nivel interno, ¿Cuál considera que es el principal beneficio que genera el programa de Voluntariado Pampa?

Tu respuesta

3. ¿Participa de las acciones de voluntariado? ¿Qué significa para usted participar de este programa?

Tu respuesta

4.¿Considera que el voluntariado potencia o desarrolla las capacidades de los colaboradores de la Empresa?¿Cuáles?

Tu respuesta

5.¿Considera que el espacio de voluntariado promueve un mejor clima de trabajo? ¿Por que?

Tu respuesta

5. En su opinión, ¿La estrategia de voluntariado se alinea con la estrategia del negocio?

Tu respuesta

6. ¿Se evalúa el nivel de satisfacción de los empleados en relación al programa de Voluntariado Pampa?

Tu respuesta

7. ¿Que aspectos considera que se podrían mejorar para optimizar el desarrollo de este programa?

Tu respuesta

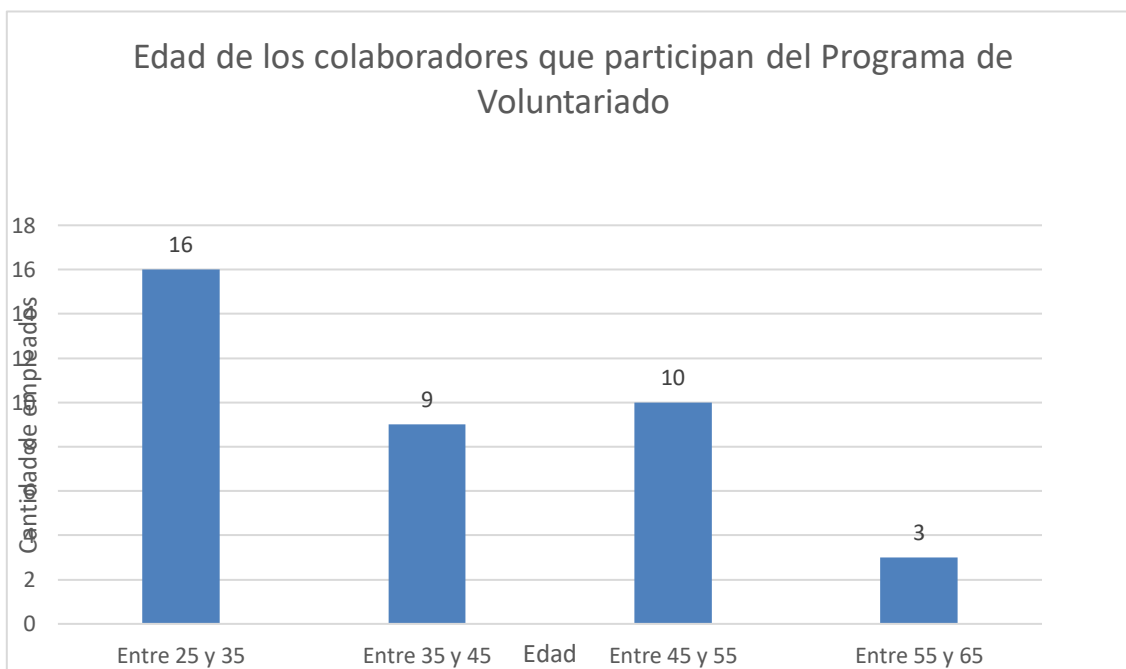
¡Muchas gracias por su tiempo!

Análisis del trabajo de Campo - Encuestas:

Recordemos que, el siguiente trabajo de campo se realizó a 50 colaboradores de Pampa Energía Central Térmica Güemes que participan del programa de RSE Voluntariado Pampa en el año 2019, de los cuales respondieron efectivamente 38 de ellos, y 3 gerentes que llevan a cabo y participan de la toma de decisiones del programa dentro de la empresa.

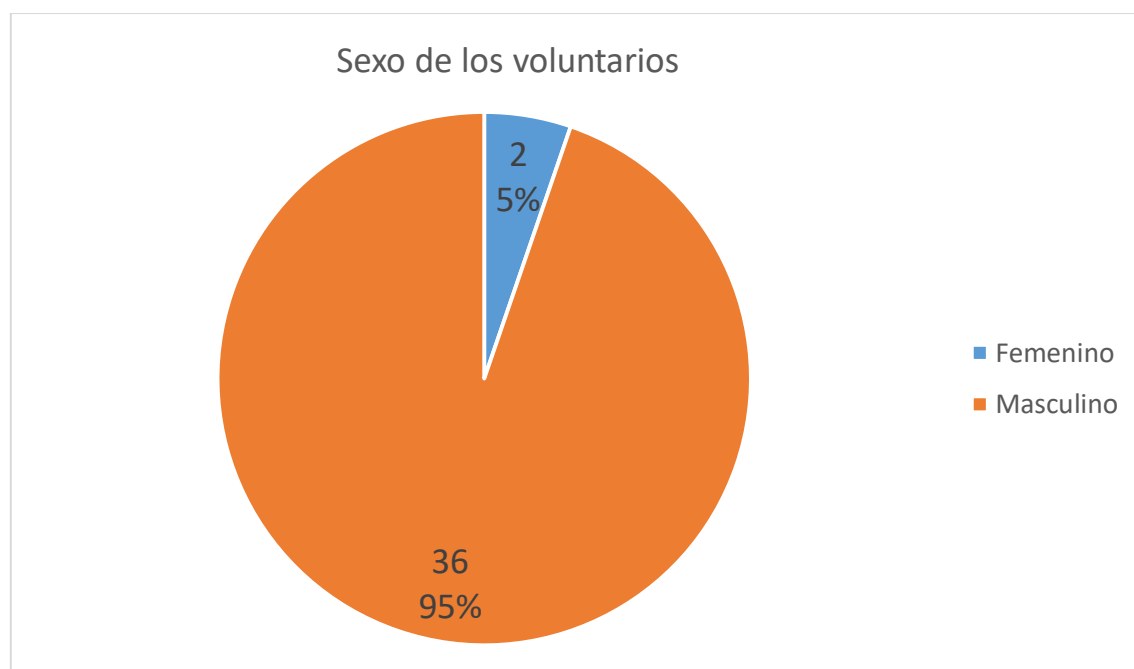
Resultados obtenidos de las encuestas realizadas a los colaboradores que participan del programa de Voluntariado Pampa:

Edad:



Como refleja el gráfico, los colaboradores que participan del Programa de Voluntariado Pampa están entre los 25 y 65 años de edad. La mayor cantidad de voluntarios son de entre 25 y 35 años y solo hay 3 voluntarios de entre 55 y 65 años. Esto nos hace inferir que por lo general hay una mayor tendencia de participación por parte de los jóvenes que de los adultos mayores, sin embargo el rango de edad existente dentro del programa es amplio.

Sexo:



Solo el 5% de los colaboradores que participan del Programa de Voluntariado Pampa son mujeres. Esto tiene mucho que ver con el porcentaje de

mujeres que trabajan en la planta, del total de 140 empleados, solo 10 son mujeres, el resto son hombres.

Área de trabajo:



La mayor cantidad de empleados que participan del Voluntariado pertenecen al sector de Operaciones (9), seguido por Taller mecánico (5), Producción (4), Planta de Agua (4) y Taller eléctrico (4). Luego tenemos Instrumentación y Control (3), Ingeniería de planta (2), Control Operativo (2), Contabilidad (1), Gestión de Programación (1), Recursos Humanos (1), Sistemas (1), Almacén (1).

Este es un indicador muy importante, teniendo en cuenta que los trabajadores del área de operaciones son quienes operan las máquinas de la central, y por lo tanto es un área que trabaja las 24 hs del día, los 365 días del año, cumpliendo turnos rotativos que se dividen en 4:

- Turno A: De 8:00 a 16:00
- Turno B: De 16:00 a 00:00
- Turno C: 00:00: a 8:00
- Turno D: Suplentes de todos los turnos en caso de falta por enfermedad, o cualquier otro inconveniente con uno de los operadores.

Sabiendo esto, es importante que los gestores del programa de Voluntariado Pampa tengan en cuenta una estrategia que permita que los colaboradores de operaciones, puedan seguir participando como voluntarios, a pesar de la particularidad horaria que tienen.

Las áreas: Ingeniería de Planta, Control Operativo, Contabilidad, Gestión de Programación, Sistemas y Almacén, son áreas en las que trabajan como máximo 4 personas, por eso están entre las que tienen más baja cantidad de colaboradores voluntarios.

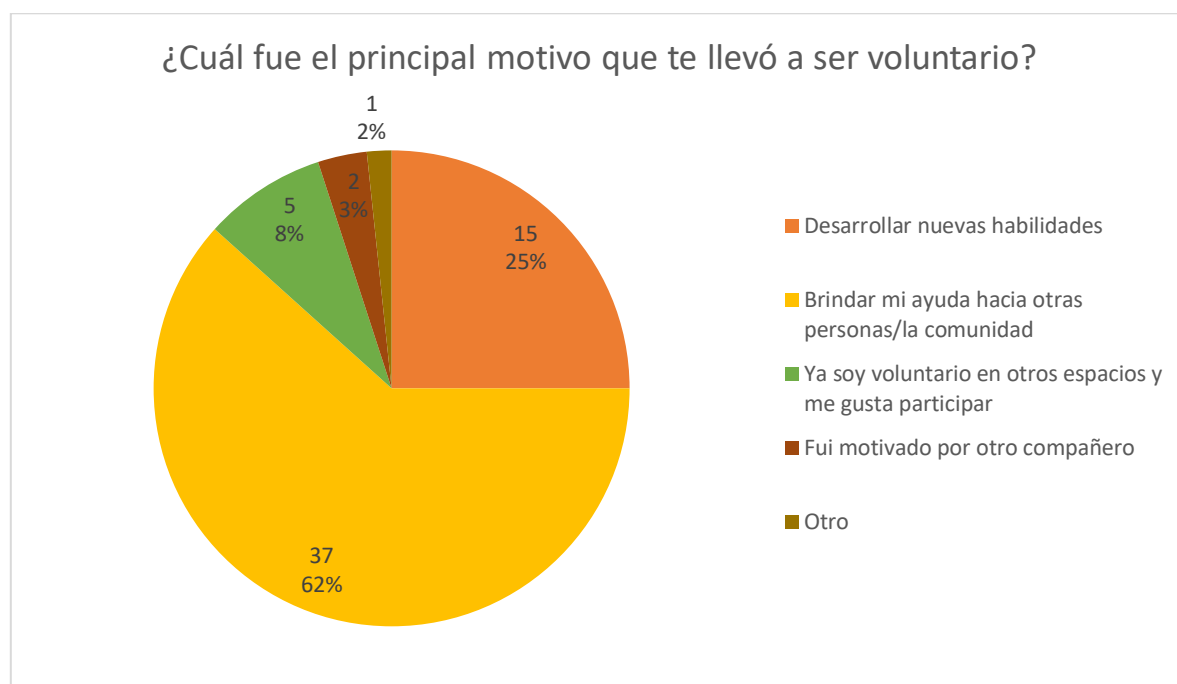
Sin embargo, es un buen dato que pueden tener en cuenta los responsables del programa para lograr que no se reduzca el número o poder incrementarlo.

Es ideal poder tener por lo menos 1 trabajador de cada área de la compañía participando del programa de Voluntariado, ya que esto puede aportar a

la diversidad e innovación dentro del grupo. Actualmente esto se cumple en el grupo de Voluntarios de Central Térmica Güemes.

1. ¿Cuál fué el principal motivo que te llevó a ser voluntario?

Marcá todas las que correspondan.



En cuanto al principal motivo que llevó a los colaboradores a ser voluntarios, encontramos que el 62% lo hizo por brindar su ayuda a otras personas/ la comunidad. Este es el principal objetivo de todo trabajo de voluntariado, poder brindar una colaboración a personas o comunidades en situación de vulnerabilidad.

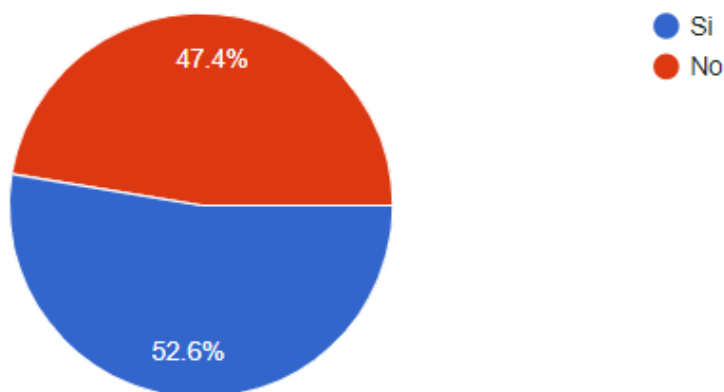
En segundo lugar, el 25 % de los empleados reflejó como principal motivo que lo llevó a ser voluntario el hecho de desarrollar nuevas habilidades, esto nos hace inferir que gran parte de los voluntarios, participa del programa porque cree que es un espacio en el que además de ayudar a los demás y potenciar a la comunidad, puede desarrollarse en otras habilidades que no tienen que ver sólo con lo laboral, sino con lo social y lo humano, las llamadas “habilidades blandas”.

El 8% expresó que el principal motivo fue: “ya soy voluntario en otros espacios y me gusta participar”, el 3% que le sigue: “Fui motivado por otro compañero” y el 2% restante marcó la opción “otros”, dentro de la cual pusieron: “establecer mejores relaciones con mis compañeros de trabajo”.

2. ¿Sos miembro del Comité de Voluntarios de Pampa?

2. ¿Sos miembro del Comité de Voluntarios de Pampa?

38 respuestas

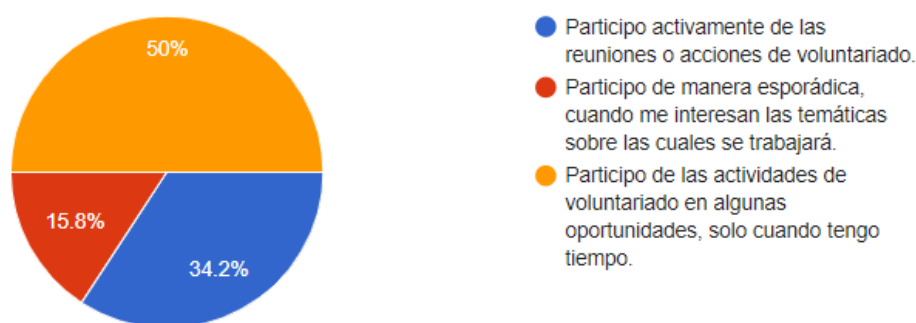


El 47,4% de los voluntarios forma parte del Comité de Voluntarios Pampa, es decir que están involucrados no solo en la etapa de ejecución de acciones específicas de voluntariado, sino también en las etapas de diagnóstico, planificación y evaluación de los proyectos que se llevan a cabo antes y después de la ejecución de las acciones. Esto es una pauta de que casi el 50% está interesado en poder intervenir directamente en la definición de las temáticas, públicos y proyectos con los cuales se va a trabajar.

Este es un indicador del compromiso que están dispuestos a asumir quienes eligen ser voluntarios, ya que como se dijo anteriormente, implica un mayor involucramiento y responsabilidad por parte de los colaboradores.

3. ¿Cómo es tu participación como voluntario?

38 respuestas



3. ¿Cómo es tu participación como voluntario?

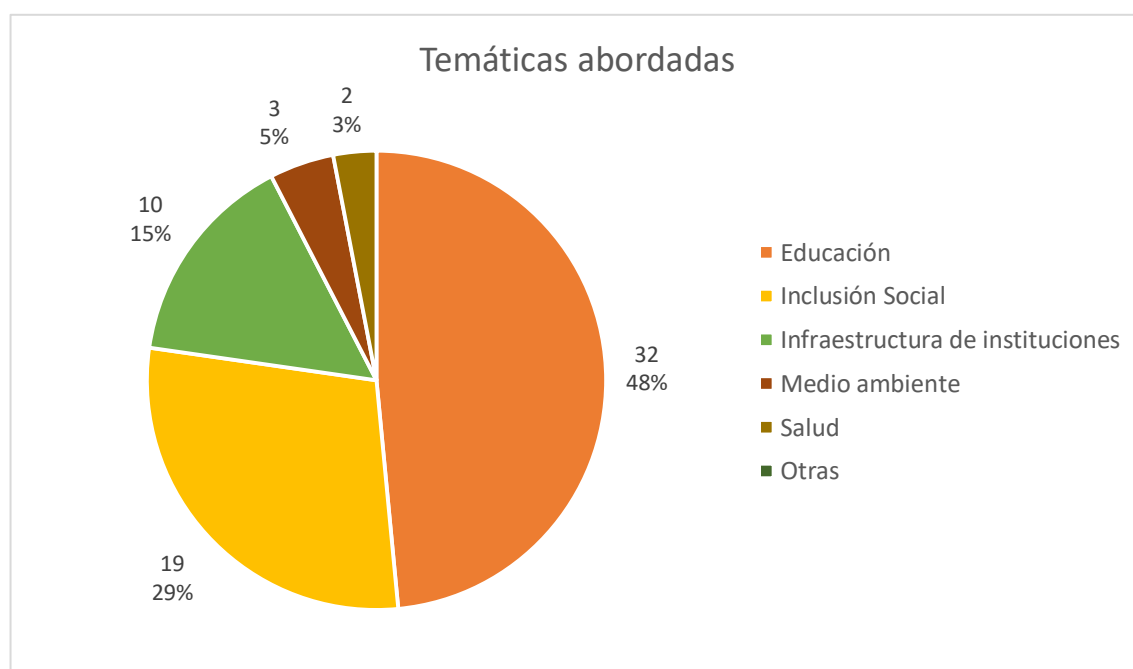
Este indicador, al igual que el anterior, mide el nivel de compromiso de los colaboradores respecto al programa de Voluntariado.

Cómo se puede observar en el gráfico, el 50 % de los voluntarios participa de alguna de las actividades, solo cuando tienen tiempo. Sin embargo, hay un 34,2% que participa activamente de las reuniones o acciones de voluntariado.

Este indicador es muy importante, ya que por un lado refleja con que cantidad de personas “estables” o “fijas” cuenta el encargado de la gestión del programa de Voluntariado. A la hora de planificar una actividad es fundamental saber esto, ya que determina la magnitud de la acción que se llevará a cabo.

Por otro lado, arroja un puntapié para investigar porque el 50% de los voluntarios participa de algunas acciones solo cuando tiene tiempo.

4. ¿Cuáles son las temáticas sobre las cuales trabajaste en el voluntariado? Marca todas las que correspondan



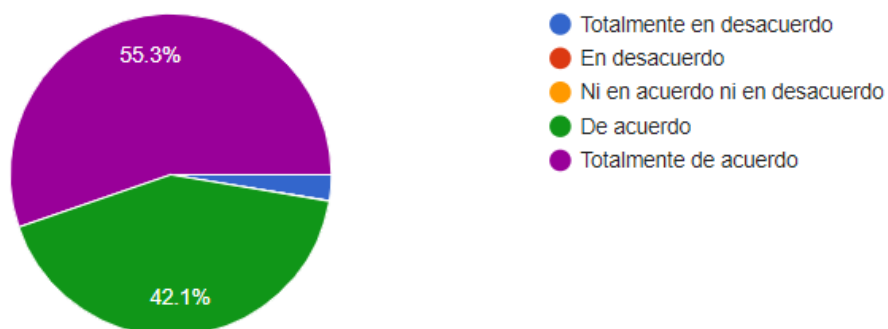
La temática que tuvo más adhesión por parte de los voluntarios es “Educación”, el 48% de los voluntarios trabajó en acciones asociadas a ella, mientras que el 29% trabajó en Inclusión social, el 15 % en Infraestructura de instituciones, el 5% en medio ambiente y el 3% en Salud.

Éste indicador refleja que la Educación y la Inclusión social son dos temáticas muy valoradas por los voluntarios a la hora de emprender y participar de proyectos sociales. Es importante que la persona encargada del área de RSE lo tenga en cuenta a la hora de acatar los pedidos que llegan de las instituciones y la comunidad, para darle prioridad a aquellas temáticas que están alineadas a los intereses de los colaboradores.

5. ¿Estás a gusto con las temáticas abordadas por el Voluntariado?

5. ¿Estas a gusto con las temáticas abordadas por el Voluntariado Pampa?

38 respuestas



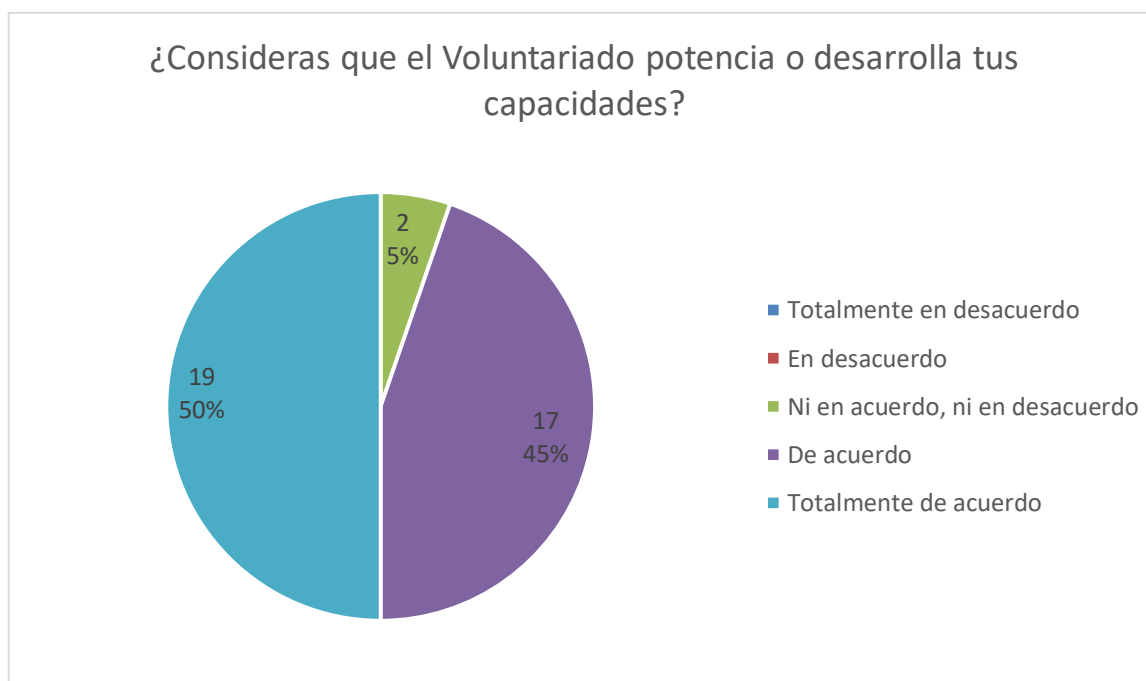
Se puede observar una coherencia lógica entre la pregunta anterior y la presente. El 55, 3% de los voluntarios dijo estar totalmente de acuerdo y el 42, 1

% dijo estar de acuerdo con las temáticas con las cuales se trabaja en el Programa de Voluntariado Pampa, lo que da un total de un 97,4 % de voluntarios que están a gusto con las temáticas elegidas por la compañía como foco del programa de Voluntariado.

Solo el 2,6% está totalmente en desacuerdo, es un nivel muy bajo, lo cual no quiere decir que sea un indicador al cual no debemos prestarle atención.

Sería importante, a futuro, que el responsable de la gestión del programa de Voluntariado pueda indagar sobre qué temáticas les gustaría trabajar a ese 2,6%, para no perderlos como voluntarios.

6. ¿Consideras que el voluntariado potencia o desarrolla tus capacidades?



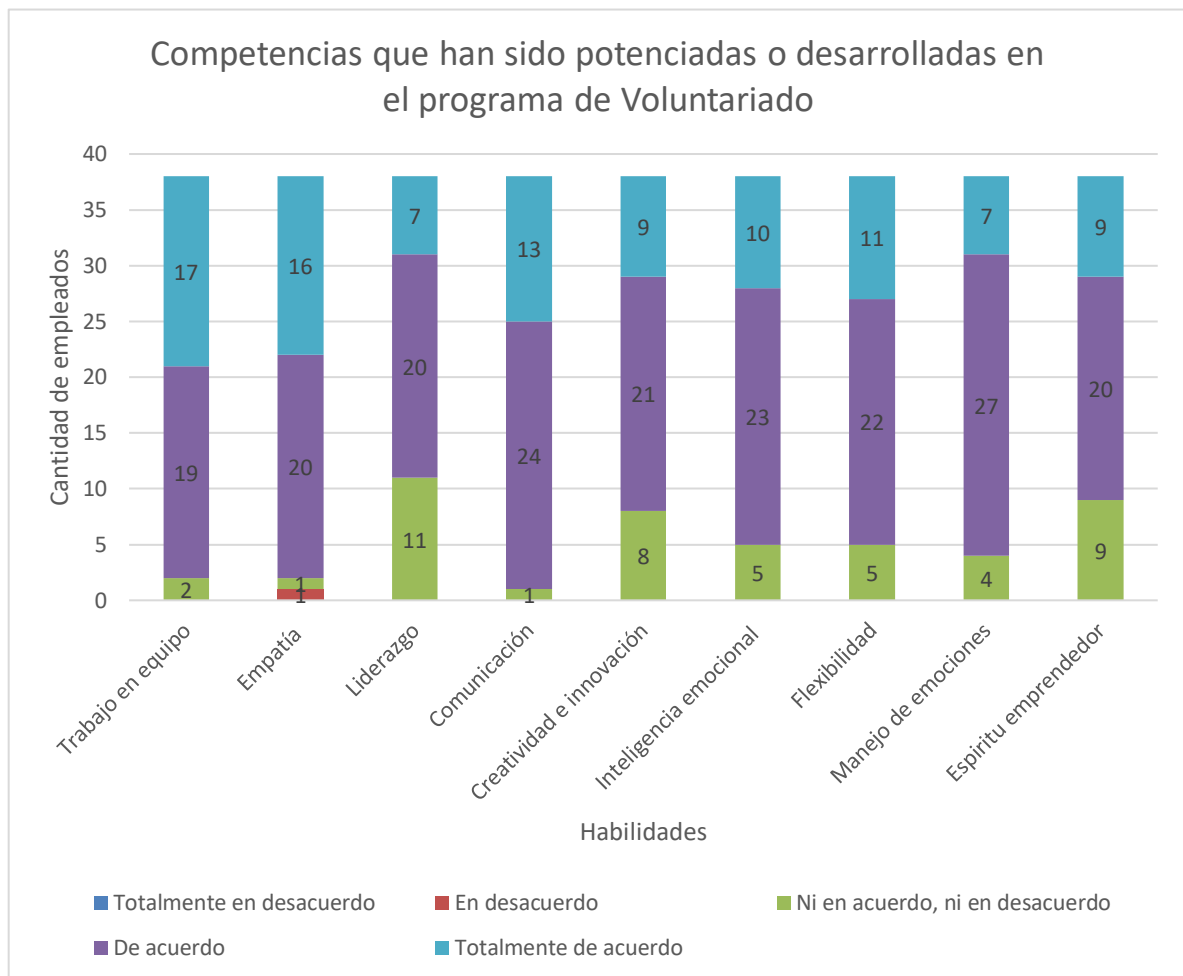
Esta pregunta está muy vinculada a la pregunta número 1, que hablaba sobre cuál es el principal motivo que llevó al colaborador a ser voluntario y el 25% dijo que fue para desarrollar nuevas habilidades.

Hay una coherencia entre ambos indicadores, ya que en la presente pregunta, el 50 % dijo estar totalmente de acuerdo y el 44, 7 % de acuerdo con que el voluntariado potencia o desarrolla sus capacidades.

Definitivamente los colaboradores ven en el programa de Voluntariado Pampa un espacio en el que pueden potenciar o desarrollar capacidades, adquirir experiencia y ganar terreno en un ámbito muchas veces desconocido para ellos, que sale del trabajo cotidiano que realizan en la compañía.

Este es un indicador acerca del beneficio personal que los Voluntarios consideran que genera en ellos el Programa de Voluntariado Pampa.

7. En una escala del 1 al 5, siendo 1 totalmente en desacuerdo y 5 totalmente de acuerdo, marcar qué competencias sientes que has potenciado o desarrollado participando del programa de Voluntariado Pampa:



En este gráfico se puede ver que todas las habilidades que se presentaron como opciones han sido desarrolladas por al menos 27 de los 38 empleados que completaron la encuesta, ya que marcaron la opción totalmente de acuerdo o de acuerdo.

Esto es muy importante para la compañía, ya que estas habilidades son fundamentales para que dentro de la misma pueda haber un clima de trabajo óptimo y que los empleados puedan desempeñar su trabajo en un ambiente en el que se sienten cómodos, pero sobre todo donde sienten que están creciendo día a

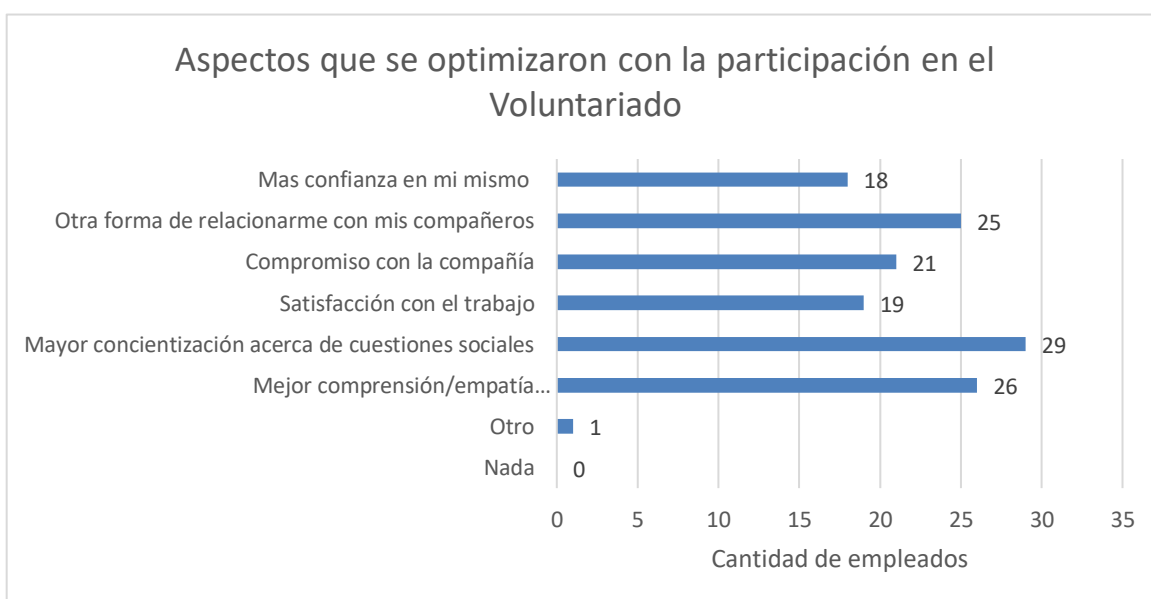
día porque les dan la posibilidad de desarrollarse y potenciarse en habilidades para su formación profesional.

Además, es importante mencionar, que dos de ellas: trabajo en equipo y espíritu emprendedor, corresponden a 2 de los valores de la compañía. Es decir que el programa de voluntariado también colabora en promover los valores de Pampa.

Las 3 habilidades frente a las cuales los colaboradores reflejaron una mayor posición neutra en cuanto a si sienten que las desarrollaron o potenciaron son: Liderazgo, Creatividad e innovación y Espíritu emprendedor. Esto puede ser de gran utilidad para que los encargados de la gestión del programa analicen si en el año 2020 resulta estratégico para la compañía brindar capacitaciones sobre estas temáticas dentro de lo que es el Voluntariado Pampa.

8. ¿Tu participación optimizó alguno de los siguientes aspectos?

Marcá todas las que correspondan



Dentro de los aspectos que se optimizaron con la participación en el voluntariado, podemos ver que los aspectos que los empleados perciben que más se optimizaron son: “mayor concientización acerca de cuestiones sociales” (29 empleados), “mejor comprensión y empatía con otros” (26 empleados), y “otra forma de relacionarme con mis compañeros” (25 empleados).

A estos le siguen; “compromiso con la compañía” (21 empleados), “satisfacción en el trabajo” (19 empleados) y “más confianza en mí mismo” (18 empleados).

Todos estos aspectos que los empleados expresaron optimizar con la ayuda del programa de Voluntariado, colaboran en gran medida a fortalecer la cohesión interna y a promover un clima de trabajo en el que el empleado se siente parte de la compañía y por ende satisfecho en el ámbito laboral.

El aspecto “Otra forma de relacionarme con mis compañeros” refleja como el espacio de voluntariado promueve el vínculo entre las distintas áreas de la compañía de una forma distinta a la que están acostumbrados en el día a día. Hay muchas áreas de la compañía que solo se vinculan a través del voluntariado.

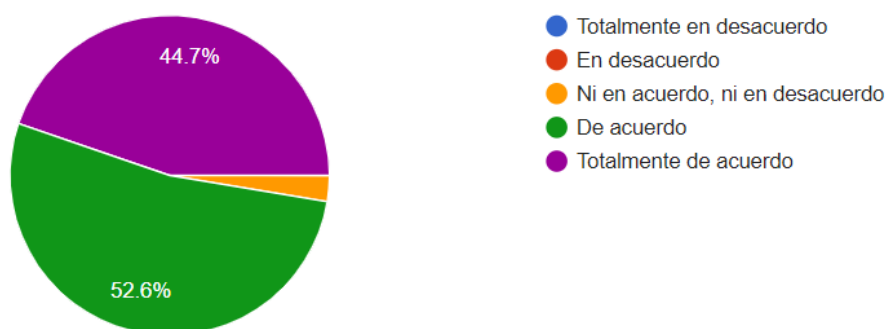
Es decir, que el voluntariado, además, logra que los colaboradores puedan conocerse y encontrar temas que los unen, en este caso: el interés por trabajar en cuestiones sociales.

Dentro de la opción “otros”, un empleado reflejo que el aspecto que optimizó dentro del Voluntariado fue “comunicación”.

9. ¿Consideras que el espacio de voluntariado promueve la cohesión entre los colaboradores de la empresa?

9. ¿Consideras que el espacio de voluntariado promueve la cohesión entre los colaboradores de la empresa?

38 respuestas



Esta pregunta está directamente relacionada a la anterior, ya que como se dijo, todos los aspectos mencionados sobre los cuales los trabajadores expresaron que potenciaron o desarrollaron, promueven una cohesión interna entre los colaboradores de la compañía.

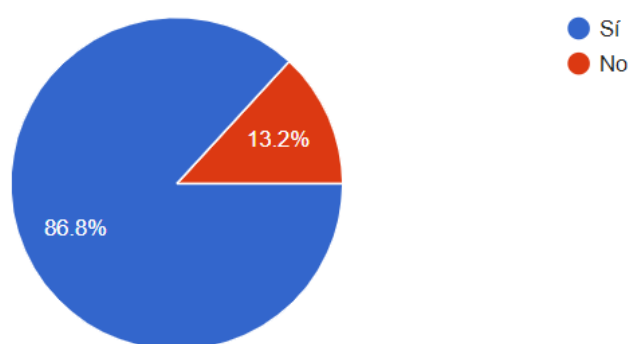
El hecho de que la compañía brinde este espacio en el que los empleados son protagonistas y deban llevar a cabo proyectos sociales, genera que las distintas áreas tengan que realizar alianzas, para elegir el proyecto que más se adecúe a la necesidad de la comunidad.

El 44, 7% dijo estar “totalmente de acuerdo” con esta afirmación, el 52, 6 % dijo estar “de acuerdo”, y solo el 2,6 % dijo estar “ni en acuerdo ni en desacuerdo”. Eso indica que el programa de Voluntariado, está cumpliendo con uno de sus objetivos principales que es poder influir de manera positiva en el clima interno.

10. ¿Has sido reconocido por tu participación en el voluntariado dentro de la empresa?

10. ¿Has sido reconocido por tu participación en el voluntariado dentro de la empresa?

38 respuestas



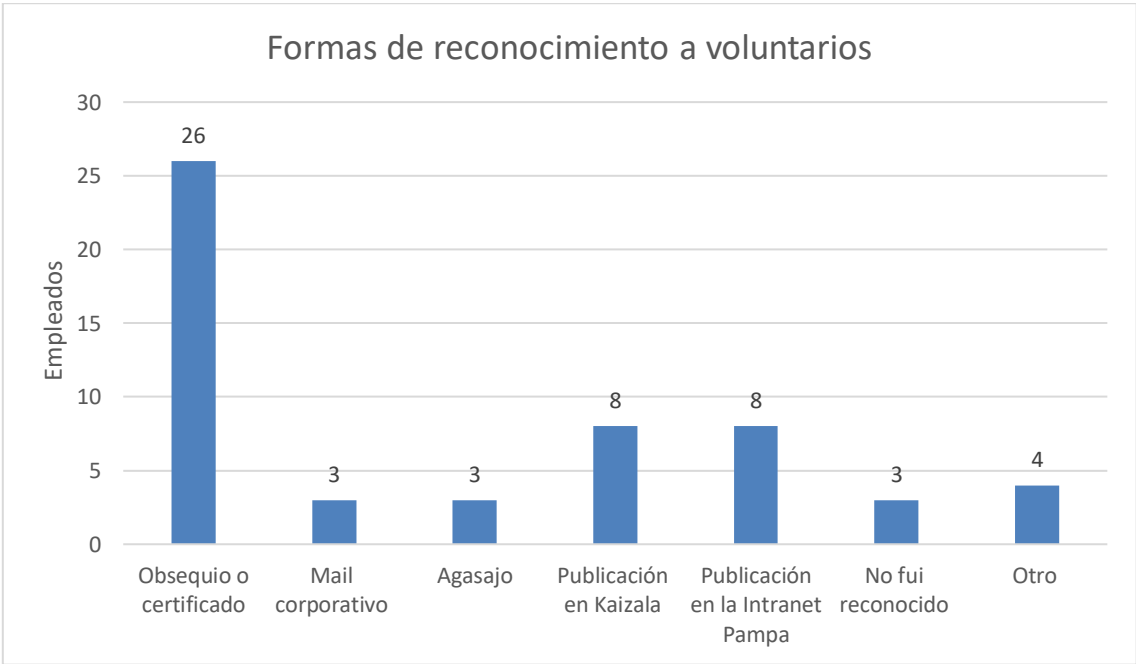
El 86.8 % de los empleados manifestó que ha sido reconocido por su participación en el voluntariado dentro de la empresa, y el 13.2% que no ha sido reconocido.

Este indicador resulta importante, ya que si bien el voluntariado es una acción en la que no se espera algo a cambio, es importante mostrar a los colaboradores que la empresa apoya el programa de Voluntariado, y una buena forma de mostrar ese apoyo es reconociendo a aquellos colaboradores que son los protagonistas para que dicho programa pueda llevarse a cabo. Es una forma

de incentivar y motivarlos a seguir y también una manera de contagiar al resto a que puedan sumarse.

Hay que ser muy cauteloso con esto del reconocimiento, ya que muchas veces puede ofender a aquellos que no han sido reconocidos, por más de que, como ya se dijo, el voluntario muchas veces no espera algo a cambio por su trabajo.

¿De qué manera? Marcá todas las que correspondan



Esta pregunta se hizo con el fin de conocer cuál es la forma de reconocimiento más utilizada en Central Térmica Güemes. Como se muestra en el gráfico, el reconocimiento que prima es “obsequio o certificado” con 26 votos por parte de los colaboradores, le siguen “Publicación en Kaizala” y publicación en Intranet Pampa con 8 votos, “Otro” con 4 votos, “Mail corporativo” y “agasajo” con 3 votos y “no fui reconocido” también con 3 votos.

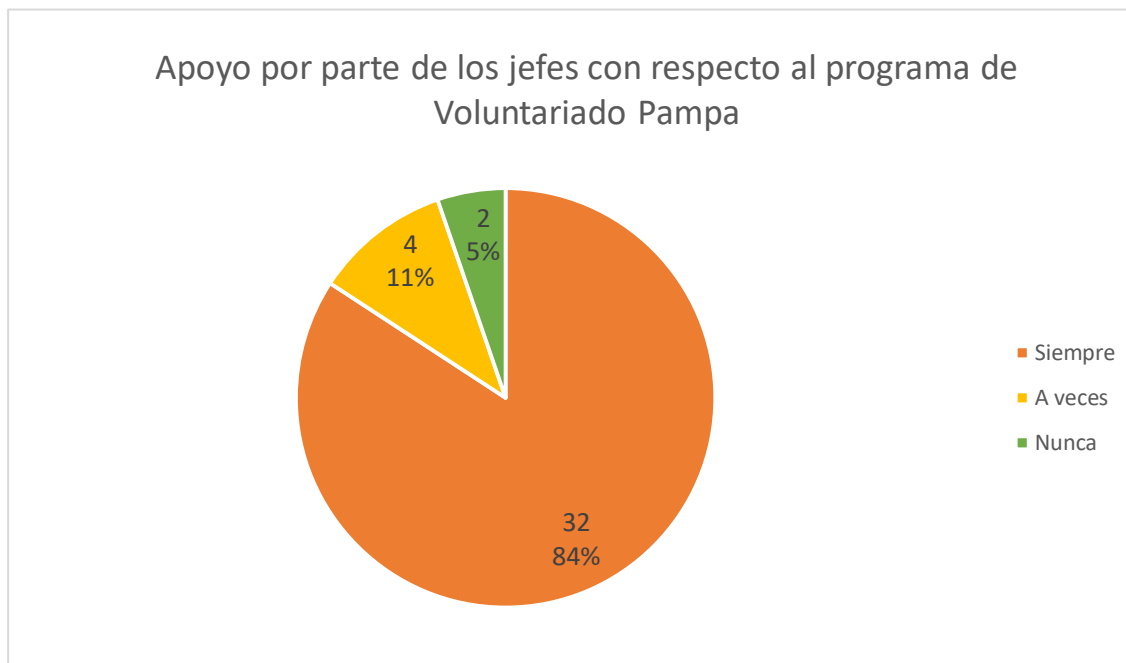
Es importante destacar que tanto Kaizala, como la Intranet Pampa, son dos herramientas de comunicación que tiene la Empresa a nivel interno.

Dentro de los colaboradores que eligieron la opción “otros” encontramos los siguientes reconocimientos:

- Me dieron una vez diploma (pero no se colabora por el reconocimiento)
- Con el agradecimiento de mis pares y alumnos
- Mensaje de whatsapp
- Mención en reuniones
- Reconocimiento verbal de mis compañeros y jefes

Será necesario que el responsable del programa de Voluntariado pueda prestar suma atención y reconocer quienes son los empleados que no fueron reconocidos, o no se sintieron reconocidos, para poder evitar esto a futuro, ya que es probable que si esta situación se sostiene en el tiempo, se desmotiven, y opten por abandonar el programa.

11. ¿Sientes el apoyo de tu jefe, a la hora de participar de acciones de voluntariado?



Como puede verse reflejado en el gráfico, el 84% de los colaboradores que participan del Voluntariado sienten que su jefe lo apoya “siempre” a la hora de participar de las acciones del programa, mientras que el 11% siente que su jefe lo apoya “a veces” y el 5% restante “nunca”.

Es muy importante que las jefaturas apoyen este programa, y que los colaboradores sientan que es así, ya que muchas veces, la reuniones y acciones de voluntariado se realizan en horario de trabajo, por lo tanto los colaboradores necesitan el permiso de sus jefes para poder participar.

Es fundamental que el responsable del programa indague en profundidad para averiguar porque ese 16% siente que “a veces” o “nunca” lo apoya su jefe y en base a eso, poder trabajar con las jefaturas para revertir esta situación.

¿Por qué?

Siempre	
	Porque se alinea y apoya toda acción o actividad que brinde el desarrollo de sus colaboradores con imagen participativa de su equipo cuando del bien común se trate, adentro de la compañía y en la comunidad.
	Siempre acompaña en estas acciones.
	También Participa. Flexibiliza las tareas para poder participar del voluntariado
	CREO QUE ES POR MI RESPONSABILIDAD EN EL TRABAJO
	Él también es voluntario y nos da el espacio para que participemos, siempre que la situación nos lo permita.
	Porque no me objeta mi participación, ya que sabe que voy a buscar colaborar en momentos en los que no tengo algo urgente que hacer
	Lo hace explícitamente y concede los tiempos necesarios.
	DANDOME EL TIEMPO Y LAS OPORTUNIDADES PARA PARTICIPAR
	Porque también se encuentran muy comprometidos con esto
0	Flexibiliza los tiempos para facilitar mi asistencia a las acciones
1	Muestra flexibilidad en ausencias por motivos de voluntariado
2	Nunca tuvo dificultades en autorizarme a realizar las actividades
3	Programamos Tareas para poder coordinar para trabajos de voluntariado
4	Nos impulsa a participar.
5	Hasta ahora no tuve objeciones sin justificación coherente
6	Porque siempre me motiva a participar y desarrollar mis competencias
7	Porque se interesa en la tarea a realizar y la diagramamos juntos.
8	Tengo libertad de manejar mis horarios para poder desempeñarme en el voluntariado
9	Porque tengo su permiso para realizar las actividades.
0	Porque me permite actuar en libertad, sin descuidar mis obligaciones
1	Porque me deja poder participar cuando es posible de las actividades.

2	Me otorga el tiempo necesario para desarrollar mi actividad, sin inconvenientes. Es un colaborador mas
3	Siempre y cuando tengamos organizadas nuestras tareas no hay problemas
4	Ninguna problema en que participe siempre que sea posible hacerlo.
5	Porque también está comprometido con el voluntariado
6	Porque él también se encuentra muy comprometido con el voluntariado
7	Cada vez que se puede ir a las reuniones siempre en cuando no comprometamos la maquina
8	Porque no pone trabas mi participación y considero eso un gran apoyo
9	Siempre está de acuerdo con mi participación en el voluntariado
0	PERMITE PARTICIPAR EN LA CONVOCATORIA EN HORARIO DE TRABAJO

A veces	
	Porque no incentiva a todos a participar
	No está presente
	No concuerda mucho con la metodología

Nunca	
	Porque no sabe en cuáles acciones del voluntariado participo, yo las ejerzo cuando no perjudica mis objetivos laborales
	No debe saber que lo hago

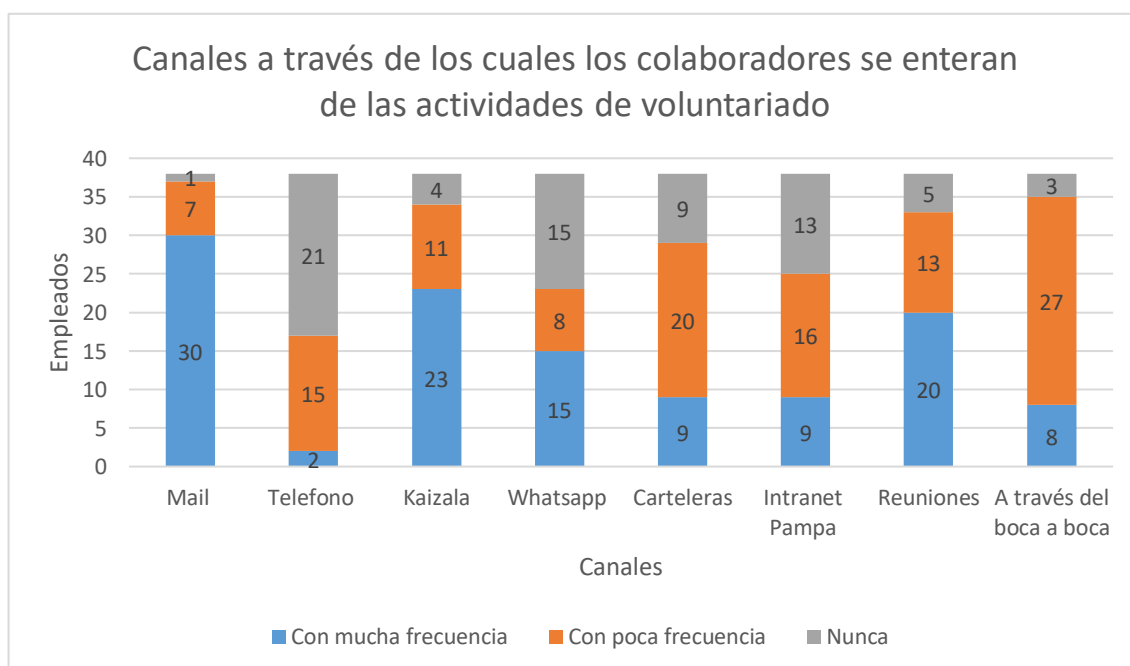
Esta pregunta, está directamente relacionada a la anterior, ya que era necesario indagar no solo si los trabajadores sentían o no el apoyo de su jefe a la hora de participar en las acciones de voluntariado, sino el porqué.

Dentro de los motivos por los cuales los colaboradores perciben que su jefe los apoya “a veces o nunca” se encuentran los siguientes:

- El hecho de no incentivar a todos a participar
- El estar ausente
- El estar disconforme con la metodología del programa de Voluntariado
- El desconocimiento de la participación de los colaboradores en las acciones de Voluntariado

Indagar sobre esto, da las pautas para poder trabajar y brindar herramientas a los jefes sobre el ¿cómo incentivar a los colaboradores?, promover el conocimiento de las acciones de voluntariado, hacer saber quiénes participan de la gente que tienen a cargo y dialogar acerca de la metodología que se usa en el programa generando un espacio de feedback para lograr mejoras.

12. ¿Cuáles son los canales a través de los cuales te enteras de las actividades de voluntariado y con qué frecuencia?

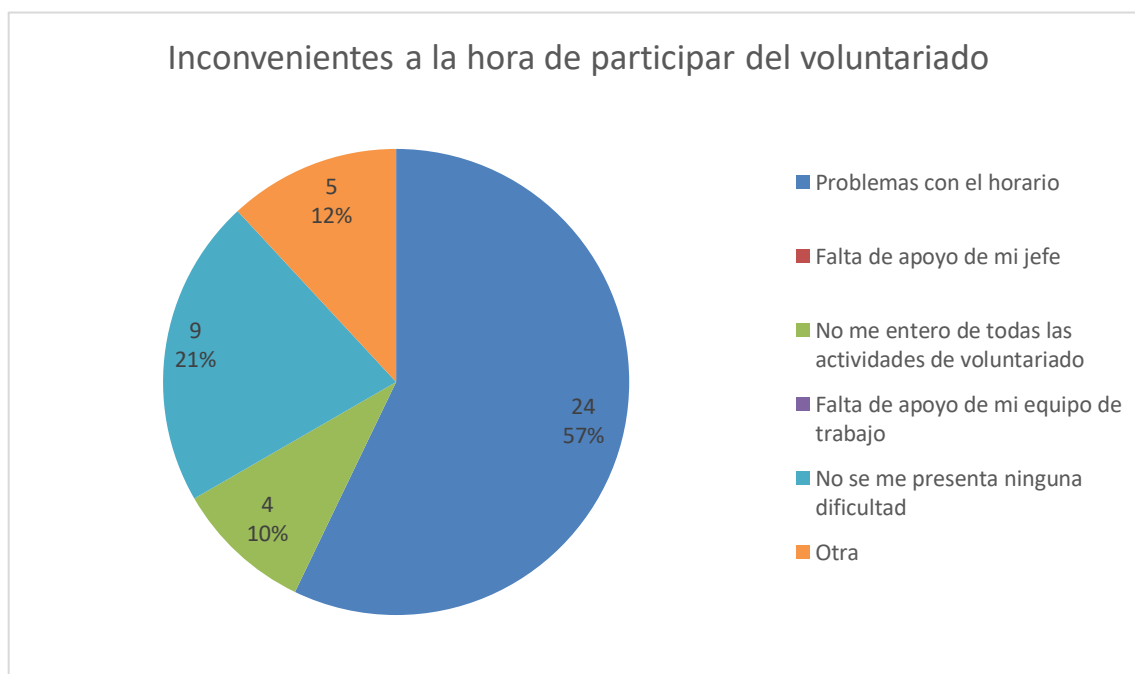


Entre los canales a través de los cuales los colaboradores se enteran de las acciones de voluntariado con más frecuencia, se encuentra el “mail” (30 empleados). Esto responde a que, en lo que respecta a comunicación interna, es también el canal más utilizado según los datos brindados por el gerente del área de Recursos Humanos. En segundo lugar se encuentra “Kaizala” (23 empleados), y en tercer lugar las “reuniones” (20 empleados), le sigue el “Whatsapp” (15 empleados), las “carteleras” y la “intranet Pampa” (9 empleados), el “boca a boca” (8 empleados) y por último el “teléfono” (2 empleados).

Este análisis se realizó para indagar acerca de cuáles son los canales que se utilizan con más frecuencia en Central Térmica Güemes a la hora de comunicar las acciones de Voluntariado, con el fin de analizar si, aquellos que son usados con “menor frecuencia” o “nunca”, resulta estratégico o no para la Empresa.

Por ejemplo, el “boca a boca” es uno de los que tiene una percepción por los empleados de ser utilizado con “poca frecuencia” o “nunca”, y se sabe que a nivel de comunicación interna es uno de los canales que más contagia, por lo tanto puede ser tenido en cuenta por los responsables de voluntariado para elaborar una estrategia que potencie dicho canal.

13. ¿Cuáles son los principales inconvenientes que se te presentan a la hora de participar de las acciones de voluntariado? Marcá todas las que correspondan



El principal inconveniente a la hora de participar de las acciones de voluntariado con un 56% de adhesiones por parte de los colaboradores es el “problema con el horario”. Esto está relacionado a que, como se pudo observar en la pregunta que habla acerca de cuál es el área a la que pertenecen los colaboradores, la mayoría pertenece al sector de operaciones. Estos trabajadores, cumplen horarios rotativos los 365 días del año, las 24 hs del día y están divididos en 4 turnos.

En consecuencia, sucede que, los colaboradores no siempre pueden asistir a las reuniones u acciones que se organizan en horario laboral normal (de 8:00 a 16:00).

El 21% de los trabajadores expresó que no tiene ninguna dificultad a la hora de participar de las acciones de voluntariado, el 12 % expreso que el inconveniente era otro distinto a lo planteado en las opciones, y el 10% que el inconveniente era que no se enteraba de todas las acciones de voluntariado.

Dentro de los colaboradores que eligieron la opción “otro” (haciendo referencia a los inconvenientes) mencionaron:

- “Programación de las Tareas”
- “Inconvenientes en la organización trabajo- voluntariado”
- “Principalmente por trabajar en horario rotativo”
- “Muchas veces las responsabilidades fuera del ámbito laboral”
- “Trabajo en el Turno rotativo y/o trabajos de mantenimiento”

Resulta fundamental que los responsables del Programa de Voluntariado puedan generar una estrategia que permita reducir los inconvenientes para este grupo de trabajadores a la hora de participar en las acciones de voluntariado.

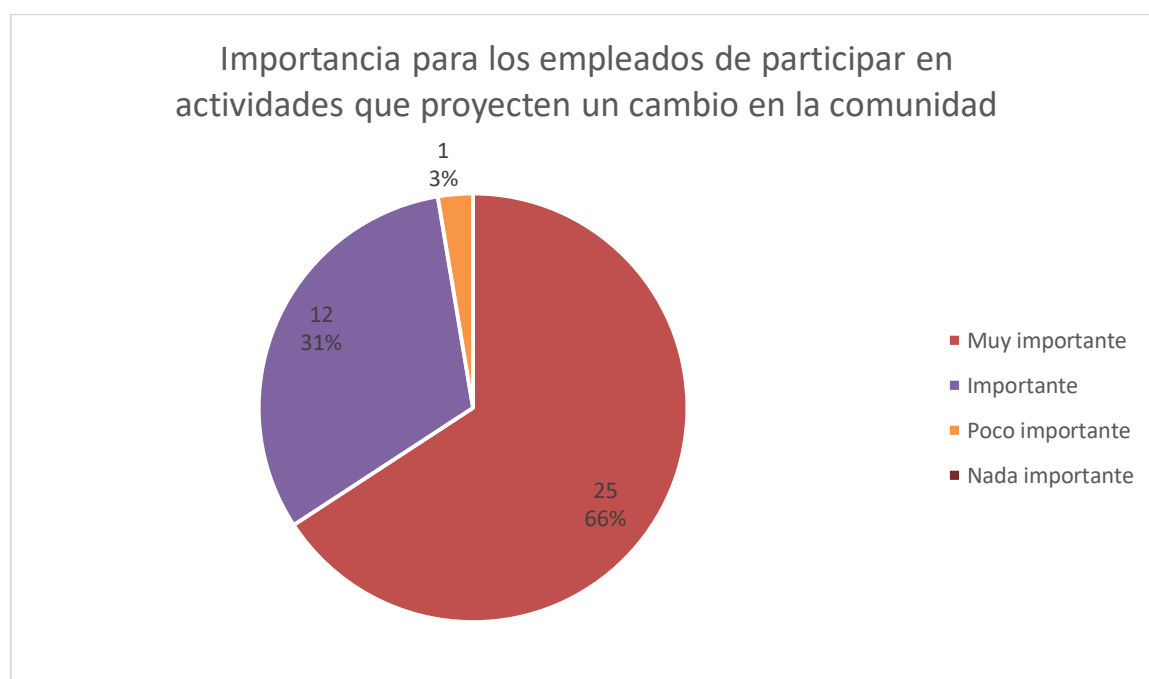
Por otro lado, es importante mencionar que el 10% de los empleados expresó que el inconveniente era “no me entero de todas las acciones de voluntariado” por lo tanto será necesario evaluar la eficacia de los canales utilizados. Es probable que sea necesario, como ya se mencionó, potenciar alguno de los canales que actualmente no son usados con frecuencia para comunicar las acciones.

El comedor que posee la compañía, es un lugar estratégico donde se puede potenciar las carteleras, ya que es un lugar de encuentro al que TODOS los

empleados asisten y es el momento de “relax”, en el que pueden prestar mayor atención que en su lugar de trabajo.

Actualmente son utilizadas con muy poca frecuencia por los responsables del programa de Voluntariado.

14. ¿Te parece importante/valioso que Pampa Energía te brinde la posibilidad de participar de actividades que proyecten un cambio en la comunidad?



Esta pregunta se realizó con el fin de conocer la importancia que atribuyen los voluntarios al hecho de que Pampa les brinde un espacio en el que pueden participar en actividades que proyecten un cambio en la comunidad de la cual forman parte.

El 66% de los colaboradores expresó que le parece “muy importante”, mientras que el 31% “importante” y el 3% restante “poco importante”. Esto nos hace inferir que, realmente los colaboradores valoran en gran medida el espacio de Voluntariado que les

brinda la compañía, es un indicador muy importante, ya que aquellos factores que los empleados valoran, son los que colaboran a que el empleado se sienta a gusto en su trabajo y aumentan la motivación.

Se indagó, además, sobre el porqué de estas respuestas, algunas de las respuestas más destacadas fueron las siguientes:

¿Por qué?
Porque las actividades que emprende para la comunicad enaltece el crecimiento y motivación de las personas que lo necesitan, es solidaria, se compromete y brinda los medios y recursos para que la relación empresa y comunidad en la zona se fortalezcan.
Creo que la relación empresa - comunidad es reciproca por lo tanto mientras mejor se desarrolle la comunidad mejor se desarrollara la empresa
Porque es la forma de concientizarnos y entender que todos podemos ayudar
Mejora la relación interpersonal de los que participamos del voluntariado
CON ESTAS ACTIVIDADES ESTOY POTENCIANDO MI GRAN OBJETIVO QUE ES AYUDAR A LA COMUNIDAD DE LA QUE SOY PARTE
Porque tenemos la suerte de tener un buen trabajo y es importante poder colaborar o ayudar de alguna manera a aquellos que lo necesitan.
Porque me permite interactuar con mis compañeros desde otro ámbito, que es el de trabajar en equipo para ayudar a la comunidad en aspectos en los que son más vulnerables que la mayoría y porque me permite devolver a la sociedad algo de lo mucho que recibo día a día en mi vida
Porque es una forma de canalizar las ganas de aportar positivamente en el entorno, potenciando las posibilidades de hacerlo.
Ya que te permite ser parte del cambio en tu comunidad
Porque así podemos brindar oportunidades a personas que antes no las tenían y esto nos permite desarrollar nuevas capacidades y obtener nuevos conocimientos
Creo en la solidaridad, siento la motivación por ayudar a otros. Y que la empresa donde trabajo nos facilite los caminos para hacerlo es valioso.
Es importante que genere el espacio para poder ayudar a la comunidad, y de la misma manera hacer crecer al empleado con estas experiencias.
Me ayuda a crecer como persona y ver realidades de personas que son muy diferentes.

Son experiencias nuevas (tareas diferentes a las habituales) que ayudan a relacionarme con otro entorno y formar nuevas ideas.
Porque siento, como persona, la responsabilidad de ayudar a la comunidad
Porque tenemos que tener un compromiso social.
El sentirse participe en distintas actividades es gratificante
Porque nos complementa como personas hacia la comunidad, es un valor de Pampa que me da mucho orgullo por pertenecer a un tipo de compañía así.
Porque promueve una mejor inclusión
Por el fin de poder darle posibilidades de crecimiento y conocimiento a la comunidad.
hay muchos que participan. no veo que sea necesario mi aporte
Pienso que todo importa, y una mano que se extiende debe ser siempre para ayudar, dichosos somos de poder extender esa mano, afianzamos los VALORES de la Empresa y la convertimos en una "gran empresa".
Es una manera de hacer conocer a la comunidad nuestra actividad
Muestra los buenos valores que tiene la empresa para con la comunidad donde esta se desempeña.
Pienso que me sentiría muy a gusto, sentir que soy parte de un cambio
Porque podemos brindar oportunidades nuevas a personas en diferentes ámbitos
La transmisión de nuestros conocimientos avalado por una compañía tan grande genera expectativas y oportunidades

Las respuestas obtenidas no hacen más que confirmar lo que se dijo anteriormente; los colaboradores de la compañía, valoran muchísimo la posibilidad que les da la Empresa de poder ser parte del Programa de Voluntariado Pampa.

15. En general, ¿Cómo te resulta la experiencia de ser parte del Voluntariado Pampa?



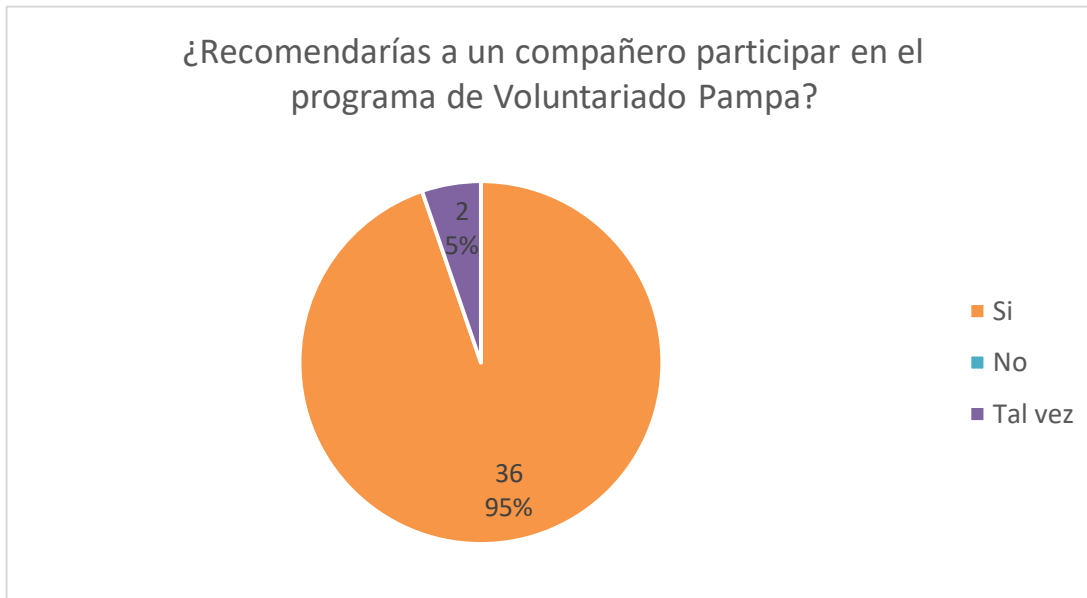
Como puede verse reflejado en el gráfico, el 53% de los empleados manifestó que la experiencia de ser parte del Voluntariado Pampa les resulta “muy gratificantes”, mientras que el 42% expreso “gratificante”, lo que nos da un total de un 95% de empleados que se sienten gratificados de participar de las acciones de Voluntariado.

Solo el 5% de los colaboradores expresó que la experiencia le resulta “poco gratificante”.

Estos indicadores reflejan que el programa está cumpliendo con uno de sus objetivos, que es que los empleados puedan adquirir una experiencia gratificante y satisfactoria, distinta a la que podrían adquirir solo realizando sus tareas cotidianas.

A pesar de que el indicador de colaboradores que consideran a la experiencia “poco gratificante” es bajo, es importante poder indagar en profundidad cual es el motivo. Puede que este indicador esté relacionado a los empleados que dijeron que no fueron reconocidos por su participación en el voluntariado (pregunta 10) o a los empleados que expresaron que sienten que su jefe los apoya “a veces” o “nunca” (pregunta 11).

16. ¿Recomendarías a un compañero participar en el programa de Voluntariado Pampa?



Finalmente, en el último gráfico se puede ver reflejado que el 95% de los colaboradores recomendarían a un compañero participar del programa de Voluntariado Pampa, mientras que el 5% expresó que tal vez lo recomendarían.

“Las recomendaciones”, o el “boca a boca” que pueda realizar un colaborador que es ajeno al área de RSE y que no tiene el objetivo de “buscar adeptos”, contagia mucho más que la propia comunicación que pueda hacerse desde el área de RSE, por eso la importancia de obtener este indicador.

El hecho de que un colaborador, esté dispuesto a recomendar el programa, habla también de la satisfacción que siente por participar del mismo. Un empleado

que no se siente conforme, no recomendaría la experiencia a uno de sus pares, por el contrario, la referencia que daría sería negativa.

Análisis del trabajo de campo: entrevistas

Entrevista 1

Nombre y apellido: María Soledad Acevedo

Edad: 36 años

Sexo: Femenino

Área de trabajo: Relaciones Institucionales, Responsabilidad Social Empresaria y Fundación

Puesto que ocupa: Responsable del área de Relaciones Institucionales, Responsabilidad Social Empresaria y Fundación Pampa

Antigüedad en la empresa: 11 años

Cuestionario

1. A nivel externo, ¿Cuál considera que es el principal beneficio que genera el programa de Voluntariado Pampa?

A nivel externo, considero que son dos los principales beneficios que genera el programa de Voluntariado Pampa, en primer lugar: el desarrollo social de la comunidad cercana al activo y en segundo lugar el hecho de potenciar a las ONG, Fundaciones, asociaciones sin fines de lucro, etc., con las que muchas veces se trabaja en conjunto para lograr llevar adelante una acción de voluntariado.

2. A nivel interno, ¿Cuál considera que es el principal beneficio que genera el programa de Voluntariado Pampa?

No puedo mencionar uno que sea principal, me parece que todos los que voy a mencionar son muy importantes a nivel interno: Integración inter áreas, trabajo en equipo, mejora de la calidad del clima laboral, refuerzo de la cultura empresarial, refuerza los vínculos entre los compañeros independientemente del

puesto que ocupe dentro de la estructura de la organización. Contribuye además a generar una fidelización del público interno, una comprensión más clara de la cultura y los valores, genera sentido de orgullo y de pertenencia.

3. ¿Participa de las acciones de voluntariado? ¿Qué significa para usted participar de este programa?

Si. Es una forma de poder transmitir mis conocimientos y mi experiencia. No se cómo expresar que, para mí, en cierta forma participar del voluntariado tiene cierto grado de egocentrismo, ya que uno de los principales motivadores es que le hace bien a uno, más allá de hacerle bien al otro. La satisfacción personal que te genera el hecho de ser útil para alguien, de estar ayudando al otro es una sensación que provoca realmente satisfacción plena, al menos para mí.

4. ¿Considera que el voluntariado potencia o desarrolla las capacidades de los colaboradores de la Empresa? ¿Cuáles?

Si de hecho creo que el Voluntariado es una herramienta fundamental para hacerlo, principalmente la empatía, el trabajo en equipo, la comunicación, la capacidad de coordinar y negociar (los voluntarios se tienen que relacionar con distintos actores), la capacidad de planificación y el pensamiento sistémica, entre otras.

5. ¿Considera que el espacio de voluntariado promueve un mejor clima de trabajo? ¿Por qué?

Sí, porque es el espacio en el cual se encuentran personas que quizás desde su trabajo diario no tienen interacción o espacios para hablar de temas de interés común a todos. La mayoría de las veces, los grupos de trabajo en la planta se juntan para hablar de lo que los une (informes técnicos, reuniones periódicas, mantenimientos de máquinas, etc.) y para hablar sobre aquellas cosas que los diferencian: gustos, intereses, proyectos, etc. el voluntariado, además, busca ser un espacio de encuentro para hablar de estos tipos de temas: principios sociales, valores, derechos humanos y otras cuestiones que nos afectan de alguna forma a todos.

5. En su opinión, ¿La estrategia de voluntariado se alinea con la estrategia del negocio?

Si.

6. ¿Se evalúa el nivel de satisfacción de los empleados en relación al programa de Voluntariado Pampa?

Actualmente no se evalúa, pero se sabe indirectamente que el Programa de Voluntariado promueve un clima óptimo de trabajo.

7. ¿Qué aspectos considera que se podrían mejorar para optimizar el desarrollo de este programa?

Me parece que algo a mejorar a futuro, una vez que el número de voluntarios siga creciendo como lo hizo desde el 2017, es que los grupos de trabajo sean rotativos, para que los que colaboran no sean siempre las mismas personas.

Otra cuestión importante también sería lograr que el Comité de Voluntarios esté compuesto por diferentes edades y diferentes sectores, que perciben distinto una misma situación

Que se maneje con la misma rigurosidad que se manejan las otras áreas: con una planificación previa, y seguimiento correspondiente. La lógica de trabajar por proyecto, (postulación de proyectos) y trabajar sobre eso.

Entrevista 2

Nombre y apellido: Rubén Hadad

Edad: 50 años

Sexo: Masculino

Área de trabajo: Recursos Humanos

Puesto que ocupa: Gerente de Recursos Humanos

Antigüedad en la empresa: 12 años

Cuestionario

1. A nivel externo, ¿Cuál considera que es el principal beneficio que genera el programa de Voluntariado Pampa?

Genera una cercanía con la comunidad, incluso hasta puede generar lazos afectivos y mayor conocimiento de nuestras actividades. Eso redundará en la creación de aliados estratégicos, que le dan mayor sustentabilidad al negocio.

2. A nivel interno, ¿Cuál considera que es el principal beneficio que genera el programa de Voluntariado Pampa?

A nivel interno, el Voluntariado favorece la cohesión del grupo humano, genera empatía, crea lazos, favorece el conocimiento mutuo, desarrolla habilidades de feedback y comunicación y por sobre todas las cosas encausa las energías de nuestra gente en actividades solidarias, que están alineadas con los valores que promueve la compañía.

3. ¿Participa de las acciones de voluntariado? ¿Qué significa para usted participar de este programa?

Si. Por un lado, me genera alegría el hecho de dar algo a alguien. Y por otro lado me genera satisfacción el ver a mis compañeros articulándose en línea con un objetivo orientado hacia los demás. Sacrifican muchas cosas, eso realmente me llena de orgullo

4. ¿Considera que el voluntariado potencia o desarrolla las capacidades de los colaboradores de la Empresa? ¿Cuáles?

Totalmente. Las principales son: trabajo en equipo, habilidades de comunicación, liderazgo y flexibilidad.

5. ¿Considera que el espacio de voluntariado promueve un mejor clima de trabajo? ¿Por qué?

Si, definitivamente promueve un mejor clima, porque encausa las energías de la gente en actividades de creación positiva, y crea lazos entre distintos sectores que muchas veces no tiene contacto en el trabajo diario.

5. En su opinión, ¿La estrategia de voluntariado se alinea con la estrategia del negocio?

Si.

6. ¿Se evalúa el nivel de satisfacción de los empleados en relación al programa de Voluntariado Pampa?

Actualmente no se evalúa, esto es muy difícil de evaluar.

7. ¿Qué aspectos considera que se podrían mejorar para optimizar el desarrollo de este programa?

Me parece que algo a mejorar a futuro, es que el Comité de voluntarios tenga la madurez suficiente para emprender acciones, de manera que pueda lograr cierto grado de independencia, ser impulsores y que pampa acompañe.

Buscar una forma en la que el área de operaciones pueda participar sin tener inconvenientes con los horarios (turnos rotativos).

Entrevista 3

Nombre y apellido: Sergio Fernandez

Edad: 55 años

Sexo: Masculino

Área de trabajo: Gerencia General

Puesto que ocupa: Gerente General de Central Térmica Güemes

Antigüedad en la empresa: 26 años

Cuestionario

1. A nivel externo, ¿Cuál considera que es el principal beneficio que genera el programa de Voluntariado Pampa?

Visibiliza y deja constancia fehaciente del compromiso social que pampa exclama. Deja claro que no es solo una expresión de deseo que políticamente es bien vista, sino que va más allá.

2. A nivel interno, ¿Cuál considera que es el principal beneficio que genera el programa de Voluntariado Pampa?

El voluntariado logra muchísimas cosas, pero de todas ellas, considero que la más importante es que consolida un buen clima de trabajo. Todos los seres humanos tenemos la necesidad interna de hacer y de dar, algunos lo pueden expresar mejor que otros, Pampa, tomando la iniciativa en coordinar las acciones y dar un espacio para el voluntariado, les permite a todos tener la posibilidad de dar riendas sueltas a esas ganas de dar y hacer.

La persona que participa del voluntariado se siente gratificada, una persona que se siente gratificada se siente parte y la conclusión final es que lo manifiesta en su trabajo.

3. ¿Participa de las acciones de voluntariado? ¿Qué significa para usted participar de este programa?

Si. Participo como parte del equipo, no lo hago por mi jerarquía, sino porque soy parte del equipo. Lo hago para sentirme bien conmigo mismo, es inexplicable para mí la satisfacción que se siente al hacer algo por otros, muchas veces son niños, ancianos, madres solteras, todos en situación extrema de vulnerabilidad.

4. ¿Considera que el voluntariado potencia o desarrolla las capacidades de los colaboradores de la Empresa? ¿Cuáles?

Por supuesto, fundamentalmente trabajo en equipo, integración, empatía y comunicación.

5. ¿Considera que el espacio de voluntariado promueve un mejor clima de trabajo? ¿Por qué?

Si. Principalmente porque promueve un espacio en el que colaboradores de todas las áreas pueden interactuar, generar vínculos y trabajar en pos de un beneficio social.

5. En su opinión, ¿La estrategia de voluntariado se alinea con la estrategia del negocio?

En mi opinión, supera la estrategia de negocio, ya que el voluntariado no solo apunta a “clientes directos”, sino que apunta a clientes indirectos.

6. ¿Se evalúa el nivel de satisfacción de los empleados en relación al programa de Voluntariado Pampa?

No se evalúa.

7. ¿Qué aspectos considera que se podrían mejorar para optimizar el desarrollo de este programa?

En base a los resultados obtenidos hasta el momento con respecto al Programa de voluntariado, y en mi condición de voluntario, no veo necesarios cambios. Analizo los resultados y estos son totalmente satisfactorios.

Cuadro de resultados obtenidos de la encuesta realizada a los Gerentes de la compañía

N° de pregunta	Gerente de Relaciones institucionales, RSE y Fundación Pampa	Gerente de Recursos Humanos	Gerente General de Central Térmica Güemes
1. A nivel externo, ¿Cuál considera que es el principal beneficio que genera el programa de Voluntariado Pampa?	Desarrollo social de la comunidad cercana al activo. Potenciamiento de a las ONG, Fundaciones y Asociaciones sin fines de lucro.	Cercanía con la comunidad (lazos afectivos) Mayor conocimiento de nuestras actividades. Creación de aliados estratégicos, que le dan mayor sustentabilidad al negocio	Visibiliza y deja constancia del compromiso social que pampa exclama.
2. A nivel interno, ¿Cuál considera que es el principal beneficio que genera el programa	Integración inter áreas Trabajo en equipo	Favorece la cohesión del grupo humano Favorece el	Consolida un buen clima de trabajo. Le permite a todos los empleados

de Voluntariado Pampa?	Mejora de la calidad del clima laboral Refuerzo de la cultura empresarial Refuerzo de los vínculos entre los compañeros	conocimiento mutuo Desarrolla habilidades de feedback y comunicación Encausa las energías de nuestra gente en actividades solidarias, que están alineadas con los valores que promueve la compañía.	tener la posibilidad de dar riendas sueltas sus ganas de dar y hacer.
3.¿Participa de las acciones de voluntariado?¿Qué significa para usted participar de este programa?	Si	Si	Si
4.¿Considera que el voluntariado potencia o desarrolla las capacidades de los colaboradores de la Empresa?¿Cuáles?	Si. Empatía Trabajo en equipo Comunicación Capacidad de coordinar y negociar Capacidad de planificación Pensamiento sistémico	Si. Trabajo en equipo Comunicación Liderazgo Flexibilidad Empatía	Si Trabajo en equipo Integración Empatía Comunicación
5.¿Considera que el espacio de voluntariado promueve un mejor clima de trabajo? ¿Por qué?	Sí. Porque es el espacio en el cual se encuentran personas que muchas veces desde su trabajo diario no tienen interacción o	Si. Porque encausa las energías de la gente en actividades de creación positiva, y crea lazos entre	Si. Porque promueve un espacio en el que colaboradores de todas las áreas pueden interactuar,

	espacios para hablar de temas de interés común a todos.	distintos sectores que muchas veces no tienen contacto en el trabajo diario.	generar vínculos y trabajar en post de un beneficio social.
5. En su opinión, ¿La estrategia de voluntariado se alinea con la estrategia del negocio?	Si	Si	Si
6. ¿Se evalúa el nivel de satisfacción de los empleados en relación al programa de Voluntariado Pampa?	No, pero se sabe indirectamente que el Programa de Voluntariado promueve un clima óptimo de trabajo.	No. Esto es muy difícil de evaluar	No
7. ¿Qué aspectos considera que se podrían mejorar para optimizar el desarrollo de este programa?	Que los grupos de trabajo sean rotativos, para que los que colaboran no sean siempre las mismas personas. Lograr que el Comité de Voluntarios esté compuesto por diferentes edades y sectores Que se maneje con la misma rigurosidad que se manejan las otras áreas: con una planificación previa, y seguimiento correspondiente.	Que el Comité de voluntarios tenga la madurez suficiente para ser impulsores y que pampa acompañe. Buscar una forma en la que el área de operaciones pueda participar sin tener inconvenientes con los horarios (turnos rotativos).	No veo necesarios cambios. Analizo los resultados y estos son totalmente satisfactorios.

En el siguiente análisis se respetaron algunos de los indicadores utilizados en las encuestas, para establecer una comparación entre: 1) las opiniones de los gerentes que son gestores del programa de Voluntariado Pampa o están involucrados en la toma de decisiones del mismo y 2) las opiniones o percepciones de los empleados que participan de dicho programa. Con el fin de conocer si hay coincidencia en cuanto a la percepción de todas las partes involucradas.

Pregunta N° 1.

Los entrevistados coinciden 100% en la pregunta N° 1, manifestando que uno de los principales beneficios que genera el Voluntariado Pampa a nivel externo, es el **desarrollo de la comunidad cercana al activo**, logrando generar un vínculo más cercano con los ciudadanos, mayor concientización de las acciones que desarrolla la compañía y sobre todo visibilizando el compromiso social que tiene Pampa.

Volviendo al cuestionario que se realizó a los colaboradores que participan del Voluntariado Pampa, en la pregunta en la que debían expresar cual es el principal motivo que los llevó a ser voluntarios, la opción más elegida (52% de los empleados) fue: “brindar mi ayuda hacia otras personas/la comunidad”.

Se puede ver una coincidencia entre las expectativas de los empleados y la percepción de los gerentes respecto a lo logrado con el programa de Voluntariado. Más de la mitad de los empleados se unieron al voluntariado para lograr un

desarrollo en la comunidad, y los gerentes destacan que actualmente este es el principal beneficio del voluntariado a nivel externo.

Pregunta N° 2.

Entre los beneficios que genera el voluntariado a nivel interno se mencionaron varios, pero los 3 gerentes coinciden en 1 en particular: “consolida un buen clima laboral”.

“La persona que participa del voluntariado se siente gratificada, una persona que se siente gratificada se siente parte y la conclusión final es que lo manifiesta en su trabajo”. (Sergio Fernandez, Gerente General de Central Térmica Güemes).

Esta pregunta está muy relacionada a la que se les hizo a los colaboradores: ¿Consideras que el espacio de voluntariado promueve la cohesión entre los colaboradores de la empresa? (pregunta 9) en la que el 97,3% expresó estar totalmente de acuerdo o de acuerdo.

Ambos actores coinciden en que el voluntariado promueve la cohesión entre los colaboradores de la compañía, lo que confluye en una mejoría del clima laboral.

Pregunta N° 3.

El 100% de los gerentes encuestados participan de las acciones del Voluntariado Pampa. El apoyo de la gerencia es fundamental para que el programa funcione y pueda cumplir con sus objetivos. Los gerentes son quienes

deben predicar y enseñar con el ejemplo, ya que los empleados tomaran como modelo sus conductas y acciones.

El hecho de que participen y se involucren, da la pauta a los empleados de que los gerentes apoyan las iniciativas del voluntariado y esto genera que los empleados se sienten acompañados por la compañía.

Además, los gerentes son quienes deben transmitir a los jefes de las áreas el mensaje de que permitan a los colaboradores participar del programa, siempre y cuando no se interrumpa con el funcionamiento normal de las operaciones de la compañía. Es decir, que son los primeros en la “cadena” que deben abalar la participación de los voluntarios.

Pregunta N° 4

El 100% de los gerentes coincide en que el voluntariado potencia o desarrolla las capacidades de los colaboradores de la compañía. Las capacidades que mencionaron en común los 3 gerentes son: empatía, trabajo en equipo y comunicación.

Estas habilidades, conocidas como “habilidades blandas” han cobrado muchísima importancia en los últimos años dentro del ámbito empresarial, a tal punto que resultan claves a la hora de asumir una jefatura o adquirir un empleo.

Según un informe de ManpowerGroup, mientras que el 39% de las organizaciones argentinas señala que es difícil capacitar en las habilidades técnicas de mayor demanda, para el 50% resulta aún más difícil enseñar las

habilidades blandas que necesitan, como por ejemplo el pensamiento analítico y la comunicación.

El Voluntariado Corporativo es una de las formas más óptimas para poder capacitar a los empleados en estas habilidades.

Pregunta N° 6

El 100% de los gerentes entrevistados expresó que no se evalúa el nivel de satisfacción de los empleados con respecto al programa de Voluntariado Pampa.

Si bien se realizan encuestas al finalizar las acciones de voluntariado para medir el impacto que tuvieron en los colaboradores y en los beneficiarios, no se realiza actualmente una evaluación del programa a nivel global, en el que se puedan analizar las fortalezas y debilidades del mismo.

Los gerentes y gestores del programa afirman que los voluntarios están satisfechos con el Voluntariado Pampa, y que esto repercute en el clima laboral de manera positiva, sin embargo, no se realizó un relevamiento del cual se puedan obtener indicadores que corroboren esta información. Por eso la importancia de este trabajo de investigación.

Pregunta N° 7

Dentro de los aspectos que se podrían mejorar para optimizar el programa de Voluntariado, el gerente del área de Recursos Humanos destacó el siguiente: “Buscar una forma en la que el área de operaciones pueda participar sin tener inconvenientes con los horarios (turnos rotativos)”.

Esto coincide con el principal inconveniente que los colaboradores reflejaron en la encuesta que se les presenta a la hora de participar en el Voluntariado, el 57% dijo tener “problemas con el horario”, esto se debe a que la mayoría de los voluntarios pertenecen al sector de operaciones.

Ellos cumplen turnos rotativos, por lo tanto, no siempre pueden participar de las acciones que se realizan en el horario habitual de trabajo.

Se torna necesario que el responsable del programa pueda generar una estrategia en conjunto con los gerentes involucrados, para poder reducir este inconveniente.

Conclusiones finales

A través de la siguiente investigación, se ha pretendido conocer si se cumple la siguiente hipótesis: **“El programa de RSE: Voluntariado Pampa incide de manera positiva en el clima laboral de Central Térmica Güemes Pampa Energía”**.

Podemos **confirmar ésta hipótesis**, ya que la muestra seleccionada (colaboradores que participan del programa y gerentes que son gestores o participan directamente en la toma de decisiones del programa) así lo expresa a través de los resultados obtenidos en las encuestas y entrevistas,

percepción de beneficios que trae aparejado la aplicación de este programa de Responsabilidad Social Empresaria.

El voluntariado corporativo es un fenómeno cada vez más presente en las líneas de acción de las empresas a nivel mundial, ya que genera diversos beneficios a nivel interno y externo. En el caso de Central Térmica Güemes se pudo corroborar este doble impacto:

1. **Externo:** Desarrolla la comunidad en la que se encuentra inserta el activo, a través de la aplicación de programas de Responsabilidad Social, fortaleciendo vínculos, aumentando el conocimiento acerca de las acciones que se realizan en la compañía y creando aliados estratégicos.

2. **Interno:** Permite: a) a los colaboradores desarrollar y capacitarse en distintas habilidades, entre las cuales podemos encontrar: empatía, comunicación, liderazgo, trabajo en equipo, inteligencia emocional, flexibilidad y espíritu emprendedor (Ver gráfico pregunta 6, página 124, gráfico pregunta 7, página 126) b) promueve el relacionamiento entre distintas áreas y fortalece los vínculos entre trabajadores (Ver gráfico pregunta 8, página 127) c) brinda un espacio de participación colaborativo en el que los trabajadores pueden intercambiar opiniones e ideas con otros compañeros, con el fin de encausar sus ganas de contribuir con la comunidad a través de proyectos sociales subsidiados y abalados por la compañía (Ver pregunta 14, página 140)

Todos estos factores, contribuyen a:

- ✓ Mejorar la cohesión interna entre los colaboradores. (ver gráfico pregunta 9, página 129)

- ✓ Lograr que los empleados conozcan y sean parte de la estrategia de RSE de la empresa (ver gráfico pregunta 12, página 136)

- ✓ Lograr que el empleado sienta que tiene la posibilidad de crecer profesionalmente y ser protagonista de un cambio social impulsado por la compañía (Ver pregunta 14, página 140).

Lo que confluye en un **ambiente de trabajo favorable**, en el que los empleados se sienten verdaderamente parte activa de la compañía y pueden desempeñar su labor de la mejor manera.

El hecho de que los colaboradores perciban un clima laboral óptimo, a su vez influye en sus “actitudes” respecto al trabajo, siendo estas positivas si la percepción del clima es favorable. Entre ellas podemos mencionar la satisfacción con el trabajo y el compromiso con la compañía.

Lo mencionado hasta el momento, permite el cumplimiento de dos de los objetivos específicos de esta investigación que son: conocer los beneficios que genera el programa de RSE: “Voluntariado Pampa” en el clima laboral y determinar que habilidades fortalece o desarrolla en los empleados el mismo.

Por otro lado, se pudo corroborar que los colaboradores están satisfechos con la gestión del Programa de voluntariado Pampa, siendo esta experiencia “Muy gratificante” o “gratificante” para el 95% de los colaboradores encuestados (Ver pregunta 15, página 143), cumpliendo así con otro de los objetivos específicos de

esta investigación: conocer el grado de satisfacción de los colaboradores que participan del programa de RSE: “Voluntariado Pampa” respecto al desarrollo del mismo.

Por último, esta investigación permite enumerar las siguientes fortalezas y debilidades que tienen actualmente el programa de RSE: Voluntariado Pampa:

Fortalezas:

- ✓ Diversidad de sectores de la compañía y edades de los involucrados.
- ✓ Desarrolla y fortalece competencias y habilidades en los colaboradores que participan.
- ✓ Cumple las expectativas de los colaboradores.
- ✓ Promueve los valores de la compañía, en especial: Trabajo en equipo y espíritu emprendedor.
- ✓ Cuenta con el apoyo de jefes y gerentes de todas las áreas y especialmente de toda la compañía.
- ✓ Se realizan reconocimientos a aquellos colaboradores que son voluntarios, con el fin de motivarlos e incentivar al resto.
- ✓ Posee un Comité de RSE compuesto por el 47,4% de los colaboradores que participan del programa, que son quienes asumen un compromiso aún mayor.
- ✓ Los empleados están conformes con las temáticas que se abordan desde el Voluntariado.

✓ Los empleados valoran en gran medida que Pampa les brinde este espacio y consideran gratificante la experiencia que se vive dentro el programa.

Debilidades:

✓ Hay un 10% de empleados que expresó que no se entera de todas las actividades del voluntariado.

✓ El inconveniente del Sector de operaciones a la hora de participar de las acciones de Voluntariado por su particularidad de turnos rotativos.

✓ Hay un grupo pequeño de trabajadores que percibe que no fue reconocido por su participación en el voluntariado y que su jefe “a veces” o “nunca” lo apoya.

El presente trabajo, busca sentar los antecedentes para que otras empresas del grupo que aún no aplican programas de Responsabilidad Social de Voluntariado Corporativo, puedan analizar los beneficios que el mismo genera en los actores implicados para poder replicarlo.

Es en este punto donde cobra un rol protagónico el profesional de la Licenciatura de Relaciones Públicas e Institucionales, pudiendo marcar un valor diferencial en una Empresa, con la aplicación óptima de programas de Responsabilidad Social a través del Voluntariado Corporativo.

Éste profesional será el encargado de la gestión de la

Finalmente, el Voluntariado Corporativo no solo genera beneficios para los colaboradores, sino que promueve el crecimiento y desarrollo de las futuras comunidades.

“No existen empresas exitosas en sociedades fracasadas”

Bibliografía

1. CARLOS ÁLVAREZ TEIJEIRO, (2014) CONVERSACIONES ED LA CRUJÍA
2. GUSTAVO CIRIGLIANO, (1991) RELACIONES PÚBLICAS ED HVMANITAS.
3. DENIS L. WILCOX, (2001) RELACIONES PÚBLICAS ESTRATEGIAS Y TÁCTICAS. ED, ADDISON WESLEY.
4. EUGENIO RUIZ OTERO, M. LOURDES GAGO GARCÍA, CARMEN GARCÍA LEAL, SOLEDAD LÓPEZ BARRA (2013), RECURSOS HUMANOS Y RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA, ED. ISBN
5. RICARDO LÓPEZ GARCÍA (2018), LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA COMO MODELO DE GESTIÓN EMPRESARIAL, ED. WOLTERS KLUWER ESPAÑA
6. ALEJANDRA BRANDOLINI, M. GONZÁLEZ FRÍGOLI Y NATALIA HOPKINS (2009), COMUNICACIÓN INTERNA. CLAVES PARA UNA GESTIÓN ÉXITOS, ED DIRCOM.
7. JORDI MORATÓ, (2016) LA COMUNICACIÓN CORPORATIVA. ED UOC
8. DANIEL SCHEINSOHN (1998), DINÁMICA DE LA COMUNICACIÓN Y LA IMAGEN CORPORATIVA, ED FUNDACIÓN OSDE.
9. ALEJANDRA BRANDOLINI, MARTÍN GONZÁLEZ FRÍGOLI Y NATALIA HOPKINS (2014), CONVERSACIONES - LA GESTIÓN DEL DIÁLOGO EN ORGANIZACIONES DESAFIANTES.

10. MARÍA JESÚS BORDAS MARTÍNEZ (2016), GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL CLIMA LABORAL, ED
11. ROBBINS, STEPHEN P. y JUDGE, TIMOTHY A. (2009) Comportamiento organizacional, ED PEARSON EDUCACIÓN

Hemerografía

Webgrafía

https://www.cemefi.org/esr/images/stories/pdf/esr/concepto_esr.pdf

<https://www.nextibs.com/la-importancia-de-una-buena-gestion-en-la-comunicacion-corporativa/>

<https://retos-directivos.eae.es/las-claves-del-exito-de-la-comunicacion-corporativa/>

<https://www.voluntare.org/que-es-el-voluntariado-corporativo/>